

***ECOFUTURO* s.a.f.f.p.**

MANUAL

**SISTEMA DE DETERMINACION
DE COSTOS**

Por

Arvin R. Bunker, Economista Agrícola, Ph.D., Ingeniero de Sistemas Microsoft

Rodolfo Cardone, Especialista en Microfinanzas

Weidemann Associates, Inc.

933 N. Kenmore Street, Suite 550

Arlington, VA 22201

Correos electrónicos: WeidAssoc@aol.com

Teléfono: (703) 522-3075, Fax: (703) 525-6169

Auspiciado por:

Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América

Mr. Jeremy Smith, USAID/LAC/RSD

Mr. James Dempsey, USAID/G/EG/MD

Contract # PCE-0406-I-00-6012-00

Orden de entrega No. 8

y

Banco Interamericano de Desarrollo

Consultoría conducida entre octubre y diciembre del 1999 en La Paz, Bolivia.

Tabla de Contenido

I. HISTORIA DEL MANUAL	1
II. OBJETIVO DEL MANUAL	1
III. ALCANCE DEL MANUAL	1
III.1 General	1
III.2 Resultados Colaterales	2
III.3 Utilidad del Manual	3
IV. ADMINISTRACION DEL SISTEMA DE DETERMINACION DE COSTOS	3
IV.1 El Encargado del Sistema	3
IV.2 Localización del SDC	4
IV.3 Ajustes al SDC	4
IV.4 Distribución del Manual	5
IV.5 Distribución Externa de los Informes del SDC	5
V. DEFINICIONES	5
VI. DESCRIPCION GLOBAL DEL SISTEMA	7
VI.1 Informes Oficiales para la Oficina Nacional	8
VI.2 Costos por Agencias	8
VI.3 Costos por Productos	8
VI.4 Plan de Cuentas Uniforme	8
VI.5 Sistema Contable y Extra Contable	8
VII. DEFINICION DE LAS UNIDADES DE COSTOS Y UTILIDADES	9
VIII. SINTESIS DE LA METODOLOGIA	10
VIII.1. Costos por Unidades Locales	10
VIII.2. Costos por Productos	12
IX. COSTO POR UNIDADES LOCALES	13
IX.1 Primera Fase	13
IX.2 Distribución de Costos Indirectos	13
IX.3 Transferencias Internas de Precios	14
IX.4 Cuadro Final de Distribución de Costos por Unidades Locales	14
IX.5 Parámetros de Distribución de Costos e Ingresos	14
X. COSTO POR PRODUCTOS	17
X.1 Pasos Básicos para Determinar Costos por Producto	17
X.2 Detalle de los Pasos Básicos	17
X.3 Factores de Ponderación basados en tiempo de empleados	21
XI. CASO PRACTICO	23
XI.1 General	23
XI.2 Supuestos e ingresos de datos	23
XI.3 Costos por Unidades Locales	24
XI.4. Costos por productos	33
XI.5. Resultados por productos	38
ANEXO I. ANALISIS DE COSTOS PARA DETERMINAR LOS FP	40

MANUAL

SISTEMA DE DETERMINACION DE COSTOS

I. HISTORIA DEL MANUAL

El presente Manual de Sistema de Determinación de Costos (en adelante, el Manual) se inició con la asistencia técnica de Weidemann Associates, Inc., auspiciado por la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América y el Banco Interamericano de Desarrollo. Fruto a esta asistencia técnica, el Manual fue presentado a la Administración de ECOFUTURO para su aprobación final una vez que se agregue el informe sobre Determinación de Precios Internos .

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Una parte importante de la estrategia de ECOFUTURO es poder medir la rentabilidad de las varias unidades de la empresa y los productos que ofrece la empresa al público, información que permitirá mejorar la utilización de los recursos patrimoniales y ofrecer productos que mejor sirvan a la población meta de la institución.

El objetivo de este Manual es establecer las políticas y los procedimientos para establecer y mantener el Sistema de Determinación de Costos (en adelante SDC) de las diferentes unidades y productos ofrecidos. Termina el Manual con ejemplos prácticos de los procedimientos y metodologías a ser seguidas.

III. ALCANCE DEL MANUAL

III.1 General

El Manual pretende constituirse en una herramienta para la Dirección que permita sustentar la toma de decisiones basadas en el conocimiento razonable del comportamiento real de cada una de las unidades económicas contenidas en el mismo y los productos que ofrece la empresa.

La información procedente del Manual tiene dos etapas distintas. Primero, sobre el comportamiento de las unidades de la organización, es decir, las unidades locales y regionales. Segundo, sobre el comportamiento de los productos.

Debe entenderse el Manual como un documento que expone metodologías, es decir, los números que se muestren en él, ya sean en términos de saldos extraídos de la contabilidad, determinación de factores de ponderación, parámetros de distribución de costos según número de empleados, etc. son apenas ilustrativos para la aplicación del método, pero es el concepto del método lo que en todo caso debe tenerse presente, siendo responsabilidad de ECOFUTURO finalmente la colocación de valores puntuales, según el momento en que se decida realizar la evaluación.

Llegar a determinar costos por productos o servicios, implica necesariamente pasar previamente por análisis intermedios, esto es determinar costos por unidades locales. Esta apropiación es global, es decir, sin detenerse en esta instancia en cómo fluye la distribución de costos dentro de cada unidad en términos de productos, secciones, etc.

Esta etapa contempla absorber en las unidades locales, además de los propios, todos los costos correspondientes a la Oficina Nacional y las oficinas regionales, distribuidos según determinadas bases de distribución, que se verán con detenimiento en cada caso.

Una vez completada la distribución (global) de costos por unidades locales, se procederá a discriminar, dentro de cada una de ellas, los costos por productos. Esto implica hacer una nueva ronda de distribución de costos dentro de la misma unidad local (y para cada una de ellas), a fin de asignar los costos directos e indirectos, a los productos de colocaciones, captaciones y o servicios.

III.2 Resultados Colaterales

Como resultados colaterales de esta tarea de distribución de costos, y sujeto a procedimientos adicionales de análisis, se contemplan al menos los siguientes:

- Costos por Unidades Económicas. Por ejemplo, cuánto cuesta el Departamento de Auditoría Interna, o la Oficina Nacional, o la Oficina Regional La Paz, individualmente considerados?
- Costos por actividades. Por ejemplo, cuánto cuesta la preparación de una solicitud de crédito, o una evaluación, o una gestión de cobranza?
- Costos por funcionario. Por ejemplo, cuánto cuesta la función de un cajero, o de un oficial de negocios en una agencia determinada?
- Resultados netos por unidades locales.
- Resultados netos por oficinas regionales.
- Resultados netos consolidados a nivel nacional.

Estos resultados o productos colaterales no están contemplados explícitamente en el Manual, sin embargo, del desarrollo de la metodología desarrollada en el mismo, surgirán los elementos necesarios para extraer dichos productos.

III.3. Utilidad del Manual

La utilidad de la aplicación de estos sistemas de Centro de Costos y Centros de Utilidades podrá completarse en etapas posteriores con la incorporación de medidas estándares que permitan comparar los costos de las diversas unidades determinadas por la metodología expuesta en el Manual, con dichos patrones de comparación, y así determinar eficiencias y logros por desempeños.

Además, con la incorporación de futuras metodologías que permitan determinar precios internos de transferencias, podrán elaborarse reportes de desempeño de las diversas unidades económicas en términos de rentabilidad (en lugar de en términos de comparación con estándares)

IV. ADMINISTRACION DEL SISTEMA DE DETERMINACION DE COSTOS

Siendo esto una actividad nueva para ECOFUTURO y el SDC apenas definido con este Manual, las determinaciones de cómo administrar el sistema todavía están por implementarse. Por lo tanto, no se puede completar esta sección, si no se ofrece un perfil del contenido de la sección y sugerencias del contenido.

IV.1 El Encargado del Sistema

El Gerente Nacional de Operaciones debería ser el responsable inmediato de la aplicación del SDC y será quien debe proveer la dirección y supervisión necesaria para que el SDC sea instalado y entre en funcionamiento, según los requisitos y cronogramas establecidos por la Gerencia General.

El Gerente Nacional de Operaciones, con aprobación del Gerente General, designará un Administrador del SDC, el mismo que será responsable de instalar, operar y mantener el sistema.

La instalación del sistema significa todo el esfuerzo de hacer funcionar el mismo, de capacitar a los empleados que apoyen y o proveen los datos necesarios y asistir a éstos en el entendimiento de los resultados e informes que emitan como consecuencia de su aplicación.

Operaciones del sistema incluyen la colección de los datos requeridos, su procesamiento, la emisión de informes y la protección del sistema y sus datos de los riesgos y daños que pueden atentar contra la calidad de la información.

El mantenimiento del sistema comprende la elaboración de los estudios especiales que se requieren para mantener actualizados los parámetros de distribución y los otros datos del sistema, el ajuste al sistema incorporando o eliminando unidades operativas o productos y el diseño de nuevos informes a ser emitidos.

Con autorización del Gerente General, el Gerente Nacional de Operaciones podrá disponer de los empleados a nivel nacional, regional o de las unidades locales, necesarios para asistir en establecer y mantener funcionando el sistema. Los Gerentes Regionales y los Encargados de Agencias serán responsables de proveer el soporte adecuado para que el SDC pueda obtener los datos necesarios.

IV.2 Localización del SDC

El SDC se mantendrá en la Oficina Nacional dado que su correcta aplicación depende mucho de los datos extraídos de los Sistemas de Información Gerencial así como de la cartera y de la contabilidad.

Quién puede ingresar los datos al sistema y dónde ingresarlos será determinado por el encargado del mismo, así como quién deberá emitir los informes y la frecuencia y lugar de emisión.

IV.3 Ajustes al SDC

Manteniendo el SDC corriente con el desarrollo de ECOFUTURO, más las solicitudes de mejoras en el sistema o de información adicional en los informes, requerirá de ajustes continuos en el mismo. El encargado del sistema será responsable de recibir las sugerencias de cambios y determinar los cambios que sean factibles y pertinentes y establecer cuándo y cómo efectuar dichos cambios.

Se procederá a actualizar el SDC cuando varios eventos ocurran, tales como:

- Cuando se elimina una Unidad Local, Regional o producto.
- Cuando se introduce una nueva Unidad Local o Regional.
- Cuando se establece un nuevo producto y se determina que la administración de este producto es bastante distinta que la de los productos existentes, o que sus costos de administración son bastante distintos.
- Cuando se detecta que la forma de administrar un producto y los elementos que están asociados con éste, son substancialmente similares a la forma de administrar otro producto y los elementos asociados con dicho otro producto.
Los elementos asociados a un producto incluyen, pero no son limitados por, monto, procedimientos de administración, experiencia con cobranzas (o monto de provisiones), plazo, y otros. Si estos elementos son suficientemente similares de manera que resulten en similares costos de administración, se deben juntar los dos productos para los propósitos de SDC.
- Cuando se detecte que un producto que actualmente está dentro de un grupo de productos en la operación de SDC, está cambiando su forma de administración o que los elementos que son asociados con la administración de este producto se están desviando substancialmente de otros productos del grupo.

Cada vez que se incorpora o se elimine una Oficina Regional, Unidad Local o producto, se tendrán que ajustar los formularios que dirigen la repartición de los ingresos y gastos indirectos así como ajustar los cuadros y los informes correspondientes.

Cambios en el SDC requerirán ajustes en los datos que proveen los sistemas de informática y contabilidad. El encargado del SDC debe ser el responsable de coordinar esta situación con los responsables de los otros sistemas involucrados.

Los factores de ponderación, parámetros de distribución y otros elementos en el sistema que sirven para repartir los ingresos y gastos, son seleccionados porque son representativos de los factores que causan los ingresos y los gastos respectivos y porque son relativamente simples de identificar y aplicar. Con tiempo, estos parámetros podrán llegar a ser poco representativos, en ese caso, deberán ser modificados o remplazados por otros mas adecuados.

El encargado del sistema es responsable de revisar estos elementos y determinar cuándo y cómo actualizarlos.

IV.4 Distribución del Manual

Este Manual debe ser distribuido entre aquellos funcionarios asignados para establecer y administrar el SDC, específicamente a:

- Gerente General,
- Gerente Nacional de Operaciones (el Encargado del SDC),
- Administrador del Sistema de Determinación de Costos,
- Contador Nacional,
- Encargado de Sistemas,
- Gerentes Regionales,
- Encargados de las Agencias,
- Otros según determine el Gerente Nacional de Operaciones.

IV.5 Distribución Externa de los Informes del SDC

El SDC producirá informes con el propósito de mejorar las decisiones de la administración de la empresa. Sólo el Gerente General puede autorizar la distribución de informes emitidos por SDC fuera de ECOFUTURO.

V. DEFINICIONES

Para el propósito de este Manual y el SDC, se aplican las definiciones que se dan a la continuación.

SDC Sistema de Determinación de Costos

Unidad Económica Son las diversas formas en que se puede dividir la entidad, de acuerdo a sus componentes en factores homogéneos. Básicamente son los Departamentos, Secciones y Divisiones del Organigrama Social. También vale el concepto para las Unidades Locales, Oficinas Regionales y Oficina Nacional.

Centro de Costos Son las diferentes Unidades Económicas que conforman la entidad y que coadyuvan indirectamente en la generación de utilidades en los denominados Centros de Utilidades, pero que no generan utilidades en sí mismas, sino solamente costos.

Centro de Utilidades Son aquellos Centros de Costos que generan los ingresos y las utilidades de la entidad. Estos Centros de Utilidades clásicamente se refieren a los relacionados con los productos de colocaciones, captaciones y servicios. Sin embargo, unidades de captaciones recién pueden ser consideradas centros de utilidades a partir del momento en que empiezan a captar y se atribuyan transferencias de precios internos.

Las Unidades Locales son típicamente Centros de Utilidades.

Unidad Local Son las agencias, o si se quiere con mayor precisión, las oficinas locales de ECOFUTURO que atienden al público, tanto para los productos de colocaciones como de captaciones. Por ser oficinas de atención directa al público, se diferencian de las Oficinas Regionales y de la Oficina Nacional

Unidad Local Dependiente Localidad que atiende directo al público, pero con dependencia a una Unidad Local, y normalmente ofrece atención al público a parte tiempo con solo una parte de los productos ofrecidos por ECOFUTURO.

Utilidades Diferencia entre costos e ingresos, donde los costos derivan de la conformación de los Centros de Costos, y los ingresos surgen de: a) para los productos de colocaciones, de los créditos otorgados al público, y b) para los productos de captaciones, de la asignación de precios internos sobre los recursos captados y transferidos a las áreas colocadoras.

Oficina Nacional Hay solamente una y es aquella que se encarga de hacer cumplir las políticas generales de la entidad en toda la organización. Es un Centro de Costos pues no atiende directamente al público por lo tanto no genera utilidades por sí misma.

Oficina Regional Son aquellas oficinas dedicadas a la supervisión, control y consolidación de Las Agencias que se encuentran bajo su jurisdicción exclusivamente. Son Centros de Costos únicamente pues no atienden directamente al público por lo tanto no generan utilidades por sí mismas.

Distribución de Costos Internos Proceso en virtud del cual, se apropian los costos registrados en una oficina u otra receptora final, por ser esta otra la verdadera responsable y generadora del gasto.

Parámetro de Distribución Base calculada en función de factores mas o menos representativos, que permita repartir la carga de costos indirectos entre los diferentes Centros de

Costos. Ejemplos de parámetros de distribución pueden referirse a números de clientes, número de operaciones, monto de cartera, tiempos insumidos según actividades (para distribuir salarios), superficies, número de empleados, etc., o bien combinando estos factores y sujetos a cierta ponderación según el concepto de la cuenta de gastos que deba distribuirse.

Productos de Colocaciones Crédito Solidario y Crédito de Inversión o Individual. Estos productos a su vez pueden tener subproductos o subdivisiones tales como rurales y urbanos. Los créditos para vivienda u otras líneas especiales como la lechera, etc. serán consideradas dentro de los productos antes definidos.

Productos de Captaciones Depósitos a Plazo Fijo y Cajas de Ahorro.

Productos de servicios Giros y garantías

Costos directos o directamente asignables A diferencia del concepto clásico de costo directo, para los efectos de este Manual, costo directo es aquel que se relaciona directamente con un Centro de Costos, por ejemplo, el gasto de combustible utilizado por una Unidad Local respecto de esa Unidad.

Costos indirectos Son aquellos que se incurren genéricamente, para todas o varias Unidades simultáneamente, de manera que requieren ser distribuidos aplicando algún Parámetro de Distribución representativa. Ejemplo de costos indirectos los gastos de la Oficina Nacional.

MPP Metodología de Ponderación de Productos. Es decir, la forma en que se han calculado los factores de ponderación para asignar a todos los productos considerados en el Manual, su peso relativo respecto del total.

Manual Es el Manual de Determinación de Costos de Productos

Precios Normalmente se refiere a las tasas de interés que se cobra para un préstamo o la tasa de interés que se ofrece para depósitos, y se puede referir a la comisión que se cobra para productos como giros, caja de seguridad y otros.

SBEF Superintendente de Bancos y Entidades Financieras

VI. DESCRIPCION GLOBAL DEL SISTEMA

En el presente Manual, se contempla una organización operativa y un Plan de Cuentas que responde al esquema de organización de tres niveles, la Oficina Nacional, una o más Oficinas Regionales y bajo la supervisión de cada Oficina Regional una o más Unidades Locales. Hasta ahora, solo las Unidades Locales atienden directamente al público.

VI.1 Informes Oficiales para la Oficina Nacional

El sistema contable produce los informes oficiales en el ámbito nacional, y continuará produciendo los estados financieros y otros para la administración, dirección, la SBEF y otros. El SDC también podrá producir informes de alcance nacional, pero sólo para uso interno de la administración y dirección de la empresa.

VI.2 Costos por Agencias

Esta apropiación es global, es decir, sin detenerse en esta instancia en cómo fluye la distribución de costos dentro de cada Agencia en términos de productos, secciones, etc.

Esta etapa contempla absorber en las Agencias, además de los propios, todos los costos correspondientes a la Oficina Nacional y las Oficinas Regionales, distribuidos según ciertos Parámetros de Distribución.

VI.3 Costos por Productos

Una vez completada la distribución global de costos por agencias o Unidades Locales, se procederá a discriminar, dentro de la propia Unidad Local, los costos por productos. Esto implica hacer una nueva ronda de distribución dentro de la misma Unidad Local (y para cada una de ellas), a fin de asignar aquellos costos directamente asignables a los productos de colocaciones y de captaciones, si fuera el caso, así como los indirectos.

VI.4 Plan de Cuentas Uniforme

Cada Oficina, sea Nacional o Regional, y cada Unidad Local tendrán un Plan de Cuentas uniforme, que facilite asignar los ingresos y egresos a las varias unidades y consolidar los datos para producir informes al nivel que se requiera. Sin embargo, podrán considerarse algunas cuentas especiales para uso exclusivo del SDC, para facilitar la transferencia de datos entre agencias y productos.

VI.5 Sistema Contable y Extra Contable

El sistema contable que requiere la SBEF y que actualmente tiene ECOFUTURO se mantiene, y por eso continuará proveyendo informes a la administración, inversionistas y a las entidades reguladores y financiadoras. Este sistema actualmente produce los estados financieros oficiales a nivel de la empresa.

Estados financieros que pueden ser producidos por el sistema contable para otros niveles, oficinas regionales y locales, pueden ser incompletos y deben ser utilizados sólo por los que pueden reconocer sus limitaciones.

El SDC a introducirse, opera con el sistema extra contable, es decir es un sistema paralelo con el Plan de Cuentas del sistema contable, pero separado, para no contaminar el sistema contable

con los ajustes y cambios que seguramente se efectuarán para producir los informes de costos y utilidades del SDC.

Este sistema extra contable producirá los informes de rentabilidad de los Centros de Utilidades, los informes de costos para los Centros de Costos, y los informes de costos y utilidades de productos.

El Encargado de Sistemas proveerá el software necesario para minimizar la doble entrada de datos a los dos sistemas.

VII. DEFINICION DE LAS UNIDADES DE COSTOS Y UTILIDADES

Por el momento, sólo atienden al público las siguientes Unidades Locales:

- La Paz (Esta localidad también actúa como Oficina Regional y Nacional.)
- El Alto
- Patacamaya
- Lahuachaca

Estas Unidades Locales son Centros de Utilidades, mientras que la Oficina Regional La Paz y la Oficina Nacional son Centros de Costos únicamente.

Se contempla abrir oficinas en otras ciudades y pueblos. Cada apertura o cierre de Oficinas o Unidades Locales, requiere determinar a cuál unidad de la organización pertenece, si la unidad será Centro de Costos o Centro de Utilidades. De acuerdo a ello se requerirá una modificación del SDC para reflejar la nueva estructura.

En algunas Unidades Locales se contempla establecer oficinas de menor nivel a objeto de mejorar o descentralizar la atención al público, pero no necesariamente ofrecen todos los productos ni atienden al público todos los días. Normalmente estas oficinas dependen de una Unidad Local y no se establecen distintas entidades en el SDC para estas oficinas.

Los gastos de las unidades Oficina Nacional y Regional La Paz serán distribuidos entre las Unidades Locales según los parámetros de distribución que serán preparados según la metodología descrita en este Manual. Estas unidades serán consolidadas para producir informes de utilidades para la región La Paz.

Se pueden también producir informes de utilidades por productos para la Oficina Nacional.

Los productos a incluir en la actualidad serán los siguientes:

Productos de Colocaciones	Productos de Captaciones	Productos de Servicios
Crédito Solidario <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zonas rurales ▪ Zonas urbanas 	Cuentas de Ahorro <ul style="list-style-type: none"> ▪ Del público ▪ De instituciones 	Giros
Crédito Individual <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zonas rurales ▪ Zonas urbanas 	Depósitos a Plazo Fijo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Del público ▪ De instituciones 	Garantías

Los créditos del Programa PDLA para lechería y los de vivienda, así como el servicio de Garantías, se administran de manera similar a los créditos rurales solidarios o de inversión, excepto sus precios (tasas de interés). Por lo tanto, para los efectos de este Manual, se asumen los costos de créditos PDLA y vivienda como si se tratara de cualquier crédito solidario o de inversión.

VIII. SINTESIS DE LA METODOLOGIA

VIII.1. Costos por Unidades Locales

1. Registrar en cada agencia los rubros de gastos e ingresos derivados de los sistemas de cartera y contabilidad.

Actualmente, el sistema de contabilidad ya viene asignando a cada unidad local, los saldos resultantes de las operaciones derivadas del sistema de cartera. Esto es, los saldos de cartera, intereses devengados a cobrar e intereses ganados, previsión para cartera incobrable y cargos por cartera incobrable, impuestos generados en las transacciones de cartera y disponibilidades.

2. Distribuir los otros ingresos operativos, según se trate de directos o indirectos.

Dentro de Otros Ingresos Operativos hay algunos conceptos tales como la recuperación de costos de formularios, que ya la contabilidad viene asignando a la agencia que los produce. En ese caso se trata de ingresos directos por estar directamente relacionados con la agencia.

Otros ingresos operativos indirectos son aquellos no identificados con una agencia, por ende son ingresos indirectos que deberán ser distribuidos a cada una de las unidades locales para efectos de determinar en última instancia las utilidades netas de la unidad.

3. Asignar en cada unidad local los gastos directos originados en ellas.

Esta identificación en la actualidad se hace, inclusive el sistema contable tiene previsto códigos (01, 02, 03, 04 y 05) para identificar las Unidades Regionales o Locales a las cuales pertenece el gasto directo.

Sin embargo, esta discriminación se mantiene aún dentro de las propias cifras correspondientes a La Paz. La Paz, de esta forma, contiene un conjunto de conceptos diferentes en cuanto al lugar de origen de las operaciones, es decir, contiene operaciones de la Oficina Nacional, de la Oficina Regional y de las diversas Unidades Locales. Para efectos del manual, debe estudiarse la forma de segregar extra contablemente estas partidas según su origen.

Una vez efectuada esta segregación deberán adicionarse o sustraerse las partidas de gastos directos que otras agencias pudieron haber incurrido por cuenta de la unidad local en cuestión y viceversa (por ejemplo, se suelen compartir las movilidades o asistir temporalmente con funcionarios de una unidad local la ausencia o sobrecarga de trabajo de otra, etc.)

4. Reconocer las cuentas de activo y pasivo que corresponden a cada unidad local y registrarlas en ellas.

Es el caso de los bienes de uso, ello es muy importante porque sobre esa base podrán luego apropiarse correctamente las depreciaciones del ejercicio. Debe procederse así para el resto de las partidas directamente asignables a las unidades locales.

En el caso de cuentas patrimoniales indirectas, es decir, no aplicables directamente a una unidad local determinada, se utilizarán bases de distribución indirectas, las mismas que también estarán explicadas en el Manual.

5. Distribución de los gastos indirectos entre las unidades locales

Para esto se seguirán los siguientes pasos:

- Distribuir las depreciaciones según el lugar físico en que se encuentran los bienes de uso que les da origen.
- Los impuestos a las Transacciones e IVA ya los viene distribuyendo contablemente entre las agencias el mismo sistema de cartera, restan distribuir los otros impuestos como el de la Propiedad de Bienes Inmuebles y Vehículos, y otros impuestos.
- Separar, dentro de los demás gastos que quedan registrados en La Paz luego de la distribución mencionada en el punto 3, los correspondientes a la Oficina Regional La Paz, la Oficina Nacional y la propia Unidad Local La Paz.
- Los gastos de Oficina Nacional deberán distribuirse entre las oficinas regionales.
- Los gastos de las oficinas regionales, después de haber recibido la cuota parte de la Oficina Nacional, se distribuirá entre las unidades locales o agencias.

6. Conceptos puntuales acerca de la distribución de gastos indirectos

- Los gastos de personal de la Oficina Regional, repartirlos entre las Unidades Locales de su jurisdicción sobre la base del número de funcionarios de cada Unidad Local
- Los demás gastos de administración, distribuirlo como sigue:

Oficina Nacional:

Si tuviera costos directos, llevarlos directamente a la unidad que corresponda (Oficina/s Regional/s o Unidades Locales)

Los costos indirectos distribuirlos entre las oficinas regionales sobre la base del número de funcionarios que contiene cada regional.

Oficina Regional:

Si tuviera costos directos, llevarlos directamente a la unidad local que corresponda

Los costos indirectos distribuirlos entre las unidades locales en base al número de funcionarios que contiene cada unidad local.

VIII.2. Costos por Productos

Una vez asignada a cada Unidad Local sus costos totales, se puede hacer la distribución por productos, aplicando el sistema Método de Ponderación de Productos (MMP). Esta metodología distribuye los gastos indirectos con relación al número de clientes (créditos y garantías), cuentas (captaciones) o el número de operaciones (giros). Cada producto se asigna un Factor de Ponderación (FP) que representa los recursos que consume la provisión de un producto a un cliente en comparación a los recursos que consume la provisión de otro producto a un cliente. Los FP's son determinados por la administración, pero se basa sobre el costo directo anual de administrar una cuenta o cliente.

Determinado el FP para cada producto, se multiplica este factor por el número de clientes, cuentas u operaciones para determinar el Parámetro de Distribución.

Para determinar los costos por producto, se multiplica el Parámetro de Distribución por los gastos indirectos sujetos a distribución.

Este proceso sirve para asignar los gastos indirectos a cada producto. Ya se puede añadir los gastos directos por producto para determinar los gastos totales por producto por unidad local.

Cuando haya datos disponibles del tiempo utilizado para cada producto por parte de los funcionarios de ECOFUTURO que atienden directamente al público, se recomienda cambiar la metodología de MMP, y utilizar los datos de tiempo por producto para establecer los Parámetros de Distribución directamente, sin utilizar los factores de ponderación.

IX. COSTO POR UNIDADES LOCALES

IX.1 Primera Fase

Es recomendable que antes de realizar las apropiaciones de Costos a las unidades locales, se depure en la mayor proporción posible la distribución de las cuentas de activo y pasivo entre las mismas y limpiar las partidas pendientes de imputación.

En el Cuadro IX.1 se exponen los parámetros sugeridos para la distribución de las cuentas de activo y pasivo entre las agencias.

CUADRO IX.1 CRITERIOS DE DISTRIBUCION DE LAS CUENTAS DE ACTIVO Y PASIVO ENTRE LAS UNIDADES LOCALES CORRESPONDIENTES	
CUENTAS DEL PLAN DE CUENTAS	CRITERIO
Caja	▪ Lugar en que se generaron las cobranzas pendientes de depósito.
Bancos	▪ La porción de efectivo depositado proveniente de cada unidad local
Préstamos	▪ Según la unidad local en que se otorgó el crédito que dio origen al saldo en cartera
Previsión específica para cuentas incobrables	▪ Según la identificación de las cuentas individuales de la cartera de la propia unidad local
Previsión global	▪ Según el monto de cartera en cada unidad local
Bienes de Uso	▪ Donde se encuentren localizados los Bienes de Uso
Amortizaciones acumuladas	▪ De acuerdo a la aplicación del coeficiente sobre los bienes de uso localizados en la misma unidad local, al día de cierre
Gastos de organización	▪ Si hay gastos identificados para alguna agencia en especial, aplicar directamente a dicha agencia ▪ Los gastos de organización institucionales utilizan el parámetro de distribución global de gastos indirectos.
Pasivos por financiamientos externos	▪ En función a donde se encuentra radicada la cartera financiada
Depósitos del público	• En la unidad local que captó los recursos
Provisiones	• Teniendo en cuenta el concepto sujeto a provisión

Distribuir los gastos directamente asignables a cada unidad local.

Distribuir los gastos indirectos a cada unidad local.

El consolidado total no debe alterarse por estos movimientos.

IX.2 Distribución de Costos Indirectos

Como se vió en el acápite anterior, es conveniente que el Plan de Cuentas sea intocable, ya que responde a las exigencias de la SBEF y permita desde la registración original del dato apropiarlo al centro de costos específico.

Adicionalmente, asumiendo que efectivamente las operaciones que representan costos indirectos, (por ejemplo, salario del Gerente General, de los Gerentes Nacionales, inclusive del Gerente Regional respecto de las agencias que supervisa, etc.), se registrarán en la Oficina Nacional y estarán sujetas a una distribución posterior, extra-contable, entre las Unidades

Elaborado por:

Aprobado por:

Vigencia:

Locales, las mismas que, a esta altura del método, ya deberían estar parcialmente alimentadas de información directa, como se expresó en párrafo anterior.

Para estos propósitos, las Oficinas Regionales así como la Oficina Nacional, se consideran servidores de todas las Unidades Locales, de manera que, cualquiera fuere el concepto apropiado en principio a estos centros, invariablemente acabarán siendo redistribuidos en las Unidades Locales.

La distribución que acabamos de explicar, se hará siguiendo una metodología específica cuyas características se verán mas adelante.

IX.3 Transferencias Internas de Precios

Una última etapa responderá a la transferencia de precios internos. Con esta metodología se logrará determinar utilidades para diferentes unidades económicas, básicamente en el área de captaciones que es quien provee de fondos a las áreas colocadoras y quién debería registrar internamente su propia utilidad derivada del traspaso de los fondos hacia dicha otra unidad.

Esta metodología no está por el momento contemplada en el presente módulo de asistencia técnica.

IX.4 Cuadro Final de Distribución de Costos por Unidades Locales

El propósito final de toda la metodología contemplada en esta sección, es poder contar con un sistema de centros de costos y utilidades para cada agencia que permita medir con idénticos parámetros el desempeño de cada una de ellas en términos de rentabilidad.

CUADRO IX.2									
DISTRIBUCION DE COSTOS POR UNIDAD LOCAL									
(en miles de Bolivianos)									
Cuentas de gastos	Oficina Nacional	Oficina Regional	Transfe-rencias	Saldo Neto	UL 1	UL 2	UL 3	UL 4	TOTAL

IX.5 Parámetros de Distribución de Costos e Ingresos

Hallar una base razonable de distribución de costos e ingresos, significa encontrar un parámetro relativamente fácil de manejar por los diversos usuarios de la entidad, práctico, lo más genérico posible y representativo, como para aplicar a los diferentes estratos o segmentos de cuentas, más o menos homogéneas, de cuya aplicación resulte que los saldos pasen a estar razonablemente distribuidos y acercarse así lo mas posible a lo que realmente debería absorber cada agencia.

CUADRO IX.3	
INGRESOS Y COSTOS FINANCIEROS BASES DE DISTRIBUCION ENTRE UNIDADES LOCALES	
CUENTA DEL PLAN DE CUENTAS	DESCRIPCION DE LA BASE
510 Ingresos financieros	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos sobre la cartera radicada en la propia unidad local
410 Gastos financieros	<ul style="list-style-type: none"> Costos de los recursos captados en la propia unidad local Costos de recursos obtenidos de entidades de financiamiento locales o del exterior, asignados a esta unidad local.

CUADRO IX.4			
GASTOS DE ADMINISTRACION BASES DE DISTRIBUCION ENTRE UNIDADES LOCALES			
CUENTA DEL PLAN DE CUENTAS	Importe Miles (24 11 99)	%	DESCRIPCION DE LA BASE
451 Gastos de personal	1.403	58,2	<ul style="list-style-type: none"> Directamente los gastos de personal de la propia unidad local Los indirectos, según la cantidad de empleados en cada unidad local
452 Servicios contratados	71	2,9	<ul style="list-style-type: none"> A la unidad local que beneficia Si hay múltiples unidades, según la cantidad de servicios a cada unidad El resto en general, a la unidad, según el número de empleados en cada unidad local
453 Seguros	27	1,1	<ul style="list-style-type: none"> A la unidad local que beneficia Si hay múltiples unidades, según la cantidad de servicios a cada unidad El resto en general, según el número de empleados en cada unidad local
454 Comunicaciones y traslados	126	5,2	<ul style="list-style-type: none"> A la unidad que inicia las llamadas (45401), correos (45403) o pasajes (45404) A la unidad donde se asignan los vehículos Si comparten los vehículos, según el kilometraje utilizado en cada unidad local
456 Mantenimiento y reparaciones	25	1,1	<ul style="list-style-type: none"> Para edificios, a la unidad local que beneficia Para vehículos, a la unidad local que los utiliza Si comparten los vehículos, según el kilometraje utilizado en cada unidad local
457 Depreciación bienes de uso	338	14,0	<ul style="list-style-type: none"> Según donde los bienes están radicados Si comparten los vehículos, según el kilometraje utilizado en cada unidad local
458 Amortización de cargos diferidos	69	2,9	<ul style="list-style-type: none"> Por cantidad de empleados en cada unidad local
459 Otros gastos de administración	352	14,6	<ul style="list-style-type: none"> A la unidad en que pertenecen, los directos Indirectos en base a la cantidad de empleados en cada unidad local
TOTAL	2.411	100	

IX.6. Justificación técnica de algunas bases

▪ Número de empleados en cada agencia

En el caso práctico desarrollado en el Capítulo XI, se verá que el criterio para distribuir la mayor parte de los gastos indirectos (es decir, excluyendo aquellos que admiten un parámetro

Elaborado por:	Aprobado por:	Vigencia:
----------------	---------------	-----------

específico, como el caso de las depreciaciones), es según el número de empleados en cada agencia.

La justificación radica en el hecho de que los salarios y costos de personal en general es el rubro de mayor peso dentro de la estructura de costos, y los demás, en buena medida se sujetan a una distribución directa, siendo por ende poco significativo lo que en última instancia resta por distribuir con carácter de indirecto.

Otra razón es su practicidad.

Este parámetro (número de empleados), puede depurarse correlacionándolo con los volúmenes de cartera manejada en cada agencia. Es decir, puede darse un factor de ponderación en base a la magnitud de la cartera, siempre que, la distribución porcentual de ésta difiera considerablemente de la distribución porcentual del número de empleados.

En el caso práctico desarrollado en el Capítulo XI, observando el cuadro XI-1, puede verse que la distribución de la cartera entre agencias, en ningún caso supera el rango del 10% respecto de la del número de empleados. En caso que superara este nivel, se aconseja ponderar entonces el factor de la forma explicada.

- **Número de clientes vigentes, número de cuentas de Caja de Ahorro abiertas con saldo y número de Certificados de Depósito a Plazo Fijo vigentes**

Estos tres parámetros se han considerado para efectos de desarrollar el sistema MPP (Metodología de Ponderación de Productos), en base a los cuales se distribuyen los costos de cada Unidad Local entre Productos

El MPP desarrollado significa, en pocas palabras, distribuir los costos generales de cada agencia entre la suma de los tres niveles de unidades mencionadas en este título. Pero, siendo que no todas las unidades tienen el mismo peso relativo dentro de la estructura de costos (porque, por ejemplo, no es lo mismo el tiempo y la cantidad de recursos necesarios insumir en la creación y administración de un crédito solidario, que la que insume una operación de movimiento en Caja de Ahorro), entonces debe optarse por ponderar cada unidad por un factor de ponderación (FP).

Cada FP se ha determinado en base a un estudio relativamente somero, de los costos directos mas representativos que conforman la estructura de costos de cada uno de los productos costeables.

Es responsabilidad de ECOFUTURO, en todo caso, ir depurando estas estructuras, en base al conocimiento profundo de sus productos, e ir actualizando periódicamente los FPs.

X. COSTO POR PRODUCTOS

Completada la segregación de costos por Unidades Locales, deberá realizarse el análisis de costos por productos, dentro de cada una de ellas. Por ello, para cada Unidad Local habrá que seguir una metodología, cuyas bases se desarrollarán a continuación.

X.1 Pasos Básicos para Determinar Costos por Producto

Los pasos básicos para determinar los costos por producto son:

1. Identificación de los gastos directos por producto y la asignación correspondiente en el sistema de contabilidad o en SDC.
2. Determinación de los parámetros de distribución para los gastos indirectos. Estos parámetros serán determinados según:
 - Número de clientes, cuentas o transacciones en cada producto,
 - El promedio de tiempo que los empleados seleccionados gasten en administrar cada productoPara el sistema de SDC en el corto plazo, se recomienda que inicialmente se utilice la primer opción cambiando a la segunda al adquirir los datos adecuados
3. Para los gastos indirectos, prorratear según los parámetros de distribución determinados en el punto anterior. Esto dará los gastos totales por producto.
4. Dividir el monto asignado a cada producto (punto 3 arriba) por el número de clientes, el número de cuentas, o número de operaciones para determinar el costo unitario para cada producto.

X.2 Detalle de los Pasos Básicos

Paso 1. Identificación de gastos directos.

De acuerdo al funcionamiento actual de ECOFUTURO, son pocos los gastos directos por producto, como ser:

- Formularios específicos para un producto. Lo más frecuente son compras a nivel nacional lo que requiere una distribución de costos hacia la Oficina Regional primero y hacia las Unidades Locales después.
- Capacitación dedicada a un producto determinado.
- Adecuación de los sistemas de contabilidad, cartera u otros, si es que se llevan registros separados de estos gastos.
- Servicios especializados por uno o pocos productos, como inscripción de hipotecas
- Equipos especiales.

Otra importante fuente de gastos directos se da en el caso en que la empresa decide tener empleados especializados en un solo producto.

El Cuadro X.1 muestra la forma de registrar los gastos directos por producto y por Oficina Nacional, Regional o Unidad Local.

CUADRO X.1 IDENTIFICACION DE GASTOS DIRECTOS POR PRODUCTO						
PRODUCTO	OFICINA NACIONAL	REGION LA PAZ	UNIDADES LOCALES			
			LA PAZ	EL ALTO	PATA-CAMAYA	LAHUA-CHACA
Crédito solidario rural						
Crédito solidario urbano						
Crédito Individual rural						
Crédito individual urbano						
Ahorros del público						
DPF del público						
DPF institucional						
Giros						
Garantías						
Total						

Cabe aclarar que, aunque sean identificados los gastos directos por producto y por unidad local, igual se deben incluir estos gastos en la distribución global de los gastos, tal como se presentó en la sección IX, Costo por Unidades Locales.

Paso 2. Determinación de los parámetros de distribución para los gastos indirectos.

Para que pueda funcionar el SDC en el corto plazo, se recomienda utilizar parámetros de distribución basados en el número de clientes (para créditos, garantías), cuentas (para ahorros y DPF), y número de transacciones (para giros). Estos datos pueden extraerse fácilmente de los sistemas de contabilidad o de cartera.

Los parámetros de distribución para costos indirectos son determinados por dos factores:

1. Factor de Ponderación (FP), cifra que se determina por cada producto.
2. Número de clientes, cuentas o transacciones.

El Factor de Ponderación tiene por objeto determinar la relación de gastos entre los varios productos de ECOFUTURO. Por ejemplo, cuánto se gasta en administrar un cliente (un crédito en este caso) individual urbano en comparación a administrar una cuenta de ahorros por un año. Esta relación de costos de un producto en comparación a otro es la base principal de los FP. Más adelante se presentan ejemplos de cómo determinar los gastos comparativos por producto.

Después de determinar los FP basados en la estimación de costos, se deben presentar los resultados junto con ejemplos, del impacto en la aplicación de los FP, a la persona o unidad responsable para su aprobación. Los resultados finales de costos por productos pueden ser sensibles a los FP de ahí que se recomienda utilizar el juicio y experiencia del personal clave de ECOFUTURO para ajustar, si fuera necesario, los FP que se vayan a utilizar para establecer los parámetros de distribución.

Los cuadros en Anexo I presentan una estimación de los costos directos para productos que ahora ofrecen o muy pronto ofrecerán ECOFUTURO. Los productos y sus costos estimados

directos para administrar el producto por un año (una transacción en el caso de giros) se presentan en el Cuadro X.2.

El costo estimado de administrar un producto es una guía para los ejecutivos de ECOFUTURO para determinar el FP. Los factores presentados en Cuadro X.2 solamente son para los propósitos de presentación en el Manual.

CUADRO X.2 ESTIMADO COSTO PARA ADMINISTRAR UN PRODUCTO Y FACTOR DE PONDERACION		
Producto	Costo estimado de administrar el producto por un año	Factor de Ponderación (Determinado por ECOFUTURO)
Crédito individual urbano	\$us.53.54 por cliente por año	
Ahorro del público	\$us.11.89 por cuenta por año	
Depósito de plazo fijo del público	\$us.10.48 por cuenta por año	
Depósito de plazo fijo institucional	\$us.173 por cuenta por año	
Giros	\$us.0.62 por transacción	

Una vez determinado el FP, se multiplica dicho FP por el número de clientes, cuentas o transacciones, según lo que corresponda al producto, y el resultado normalizado a uno entre todos los productos es el Parámetro de Distribución resultante.

Los formularios para determinar los Parámetros de Distribución para los productos que actualmente ofrece ECOFUTURO son:

$$\text{Formulario (1)} \quad (\text{fpCrSol}_R * \text{NumCrSol}_R) + (\text{fpCrSol}_U * \text{NumCrSol}_U) + (\text{fpCrInd}_R * \text{NumCrInd}_R) + (\text{fpCrInd}_U * \text{NumCrInd}_U) + (\text{fpAhorro}_P * \text{NumAhorro}_P) + (\text{fpDPF}_P * \text{NumDPF}_P) + (\text{fpDPF}_I * \text{NumDPF}_I) + (\text{fpGiros} * \text{NumGiros}) + (\text{fpGarantía} * \text{NumGarantía}) = \text{Total}$$

Donde:

fpCrSol_R = Factor de ponderación para créditos solidarios rural.

NumCrSol_R = Número de clientes con crédito solidario rural.

fpCrSol_U = Factor de ponderación para crédito solidario urbano.

NumCrSol_U = Número de clientes con crédito solidario urbano.

fpCrInd_R = Factor de ponderación para crédito individual rural.

NumCrInd_R = Número de clientes con crédito individual rural.

fpCrInd_U = Factor de ponderación para crédito individual urbano.

NumCrInd_U = Número de clientes con crédito individual urbano.

fpAhorro_P = Factor de ponderación para ahorros del público.

NumAhorro_P = Número de cuentas de ahorros del público.

fpDPF_P = Factor de ponderación para Depósitos a Plazo Fijo del público.

NumDPF_P = Numero de Depósitos a Plazo Fijo del público.

fpDPF_I = Factor de ponderación para Depósitos a Plazo Fijo de instituciones.

NumDPF_I = Numero de Depósitos a Plazo Fijo de instituciones.

fpGiros = Factor de ponderación para Giros.

NumGiros = Número de Giros.

$fp_{Garantía}$ = Factor de ponderación para Garantía.

$Num_{Garantía}$ = Número de Garantías.

Se introducen los datos en formulario 1 y suman para llegar a un Total.

$$\text{Formulario (2)} \quad \frac{(fp_{CrSol_R} * Num_{CrSol_R})}{\text{Total}} + \frac{(fp_{CrSol_U} * Num_{CrSol_U})}{\text{Total}} + \dots +$$

$$\frac{(fp_{Garantía} * Num_{Garantía})}{\text{Total}} = 1.0000$$

Se normaliza el formulario 1 dividiendo cada producto por el Total.

Resulta que cada producto en formulario (2) llega a ser un parámetro de distribución de los gastos totales a ser distribuidos. Cada factor es necesariamente entre 0 y 1 y suman a 1. Se puede observar los cálculos en Cuadro X.3.

Cuadro X.3						
DETERMINANDO LOS PARAMETROS DE DISTRIBUCION						
Producto	Estimado costo de producto	Determinado factor de Ponderación	Número de clientes	Producto de multiplicación	Parámetro de distribución	
Crédito solidario rural	13.39	15.00	1,715	25,725	0.2173	
Crédito solidario urbano	17.85	20.00	1,121	22,420	0.1894	
Crédito individual rural	53.54	60.00	45	2,700	0.0228	
Crédito individual urbano	53.54	60.00	167	10,020	0.0847	
Ahorros del publico	11.89	8.00	2,000	16,000	0.1352	
DPF del público	10.48	10.00	500	5,000	0.0422	
DPF institución	173	175.00	100	17,500	0.1478	
Giros	0.62	0.50	2,000	1,000	0.0084	
Garantías	53.54	60.00	300	18,000	0.1521	
Total =				118,365	1.0000	

Paso 3. Multiplicar el parámetro de distribución para cada producto por los gastos totales a ser distribuidos, más los costos directos.

El resultado es el monto de gastos a ser asignado a cada producto (Cuadro X.4.)

Cuadro X.4							
UNIDAD LOCAL EL ALTO							
DISTRIBUCION DE GASTOS DIRECTOS Y INDIRECTOS							
Productos	Costos directos de la propia unidad	Costos directos de otras fuentes	Total	Parámetros de distribución	Distribución de costos indirectos	Total costos por producto	Costo por unidad de producto
Monto de costos indirectos a ser distribuidos, de la propia unidad y otras fuentes =					XXX,XXX		
Crédito solidario rural				0.2173			
Crédito solidario urbano				0.1894			
Crédito individual rural				0.0228			
Crédito individual urbano				0.0847			
Ahorros del publico				0.1352			
DPF del publico				0.0422			
DPF institucional				0.1478			
Giros				0.0084			
Garantías				0.1521			
				1.0000			

Paso 4. Dividir el monto asignado a cada producto por el número de clientes, el número de cuentas, o número de operaciones para determinar el costo unitario para cada producto (Cuadro X.4).

X.3 Factores de Ponderación basados en tiempo de empleados

Utilizando el tiempo que los empleados gastan para administrar cada producto puede resultar en factores de ponderación más estables sobre el tiempo y más representativo de fuentes de gastos.

Esto requiere la colección primaria de datos respecto de cómo utilizan los empleados su tiempo. Normalmente sólo los empleados que atienden directamente al público requieren identificar su uso de tiempo por producto.

El mejor método de coleccionar los datos es solicitando a cada empleado seleccionado para participar en la encuesta, medir su tiempo de llenado de un formulario en cuanto a cómo ha gastado su tiempo por cada producto en el día.(Cuadro XI.5) Por razones estadísticas, en los primeros meses se debería tener entre 15 a 25 observaciones por año, por empleado, aproximadamente dos por mes. Con la experiencia, se puede reducir el número de observaciones de 10 a 15 por empleado por año. Se deben seleccionar los días aleatoriamente para evitar concentración de observaciones en días de mayor o menor movimiento.

Cuadro X.5			
CUESTIONARIO PARA DETERMINACION DE HORAS POR PRODUCTO			
Nombre de Empleado:		Unidad:	Fecha:
Favor de indicar las horas que usted ha gastado hoy día en la administración de cada producto. Si han compartido dos o más productos el mismo tiempo, favor de prorratear el tiempo por producto.			
PRODUCTO	HORAS	PRODUCTO	HORAS
Crédito solidario rural		DPF del público	
Crédito solidario urbano		DPF institucional	
Crédito individual rural		Giros	
Crédito individual urbano		Garantía	
Ahorro del público		Horas en asuntos administrativos no identificados con uno o más productos.	
		Total de horas (las dos columnas)	
Nota. Normalmente el tiempo de viaje para atender clientes debe ser dividido entre los productos, no a asuntos administrativos.			

La información en estas encuestas debe ser juntada por cada Unidad Local. Si hay pocas observaciones por unidades locales se pueden juntar unidades si las operaciones son similares entre los mismos puestos en las unidades que se juntan. Al hacer esto, es más difícil diferenciar el comportamiento por unidad local.

Utilizando el tiempo gastado por producto, normalizado a 1, se pueden aplicar directamente estos factores como Parámetros de Distribución, sin pasar por el proceso de determinar los factores de ponderación. Normalmente los factores de tiempo serán establecidos por Región o Unidad Local.

El Cuadro X.6 muestra el cálculo para determinar los factores de tiempo.

Cuadro X.6						
DETERMINACION DE LOS PARAMETROS DE DISTRIBUCION BASADOS SOBRE ENCUESTAS DE TIEMPOS POR EMPLEADO						
	Empleado					
Producto	1	2	3	4	Pro-medio	Factor de tiempo
	Horas	Horas	Horas	Horas		
Crédito solidario rural	3	1	1	0	1.25	.1515
Crédito solidario urbano	1	6	4	1	3.00	.3636
Crédito individual rural	4	2	2	3	2.75	.3333
Crédito individual urbano	2	0	0	3	1.25	.1515
Ahorro del público						
DPF del público						
DPF institucional						
Giros						
Garantía						
Total	10	9	7	7	8.25	1.0000

XI. CASO PRACTICO

XI.1 General

El siguiente ejercicio pretende orientar a quienes tengan la responsabilidad de llevar a cabo la labor de apropiar costos en los diferentes Centros de Costos y/o de Utilidades, definiendo los pasos a seguir y los formularios, cuadros y datos accesorios que serán necesarios completar (periódicamente), para transformar la información contable en información para distribución de costos.

Para este ejercicio se han utilizado cifras parcialmente reales. Ello quiere decir que, si bien se ha tratado de extraer la mayor cantidad de cifras de la propia contabilidad al 24 de setiembre de 1999, sin embargo, para efectuar ciertas apropiaciones generales tales como la participación de la Oficina Nacional respecto de la Regional, o la asignación de costos directos a las unidades locales que no estuvieran aclaradas en la contabilidad, etc, se ha utilizado un criterio puramente convencional para permitir así cerrar el ejercicio.

XI.2 Supuestos e ingresos de datos

El desarrollo del ejercicio requiere necesariamente de alimentar el sistema con ciertos datos y supuestos que permitan manejar cifras contables. La principal base de datos será sin duda el propio balance general en la forma segregada como actualmente lo formula el Departamento de Sistemas. Esta segregación contiene a nivel de cuentas y sub-cuentas analíticas, la separación provisoria entre la Oficina La Paz, las otras tres agencias y el consolidado final.

La plantilla que a continuación se formula debe ser alimentada en cada fecha que se decida informar sobre la distribución de costos mediante la aplicación del presente Manual. La Gerencia General se encargará de delegar la responsabilidad formal de su actualización en el funcionario a nivel de la organización que corresponde.

CUADRO XI.1 SUPUESTOS E INGRESO DE DATOS							
INFORMACION	TOTAL	OFICINA NACIONAL	OFICINA REGIONAL	AGENCIAS			
				LA PAZ	EL ALTO	PATACA MAYA	LAHUACA
Cantidad de empleados en ECOFUTURO %	39 100%	7 17,9%	6 15,4%	8 20,5%	10 25,6%	4 10,2%	4 10,2%
Cantidad de empleados en las agencias %	26 100%			8 30,76%	10 38,46%	4 15,39%	4 15,39%
Cantidad de clientes de créditos (colocaciones) %	3.048 100%			1000* 32,8%	1300* 42,6%	374* 12,3%	374* 12,3%
Cantidad de clientes crédito solidario %	2.836 100%			960* 33,8%	1.260* 44,5%	320* 11,3%	296* 10,4*
Cientes crédito solidario urbano %	1.121 100%			380* 33,9%	500* 44,6%	130* 11,6%	111* 9,9%
Cientes crédito solidario rural %	1.715 100%			580* 33,8%	760* 44,4%	190* 11,0%	185* 10,8%
Cantidad de clientes crédito individual %	212 100%			40* 18,9%	40* 18,9%	54* 25,5*	78* 36,7%
Cientes crédito individual urbano %	167 100%			30* 17,9%	35* 20,9	45* 26,9	57* 34,3
Cientes crédito individual rural %	45 100%			10* 22,2%	5* 11,2%	9* 20	21* 46,6%
Cantidad cuentas en Caja de Ahorro %	2.000* 100%			800* 40%	600* 30%	400* 20%	200* 10%
Cuentas Caja de Ahorro del público							
Cuentas Caja de Ahorro institucional							
Cantidad cuentas DPF %	600* 100%			250* 41,7%	230* 38,3%	65* 10,8%	55* 9,2%
Cuentas DPF público	500* 100%			200* 40%	200* 40%	50* 10%	50* 10%
Cuentas DPF institucionales	100* 100%			50* 50%	30* 30%	15* 15%	5* 5%
Cantidad de giros emitidos %	2.000*? 100%			700* 35%	600* 30%	350* 17,5%	350* 17,5%
Cantidad de garantías otorgadas %	300*? 100%			180* 60%	70* 23,34%	30* 10%	20* 6,7%
Interese ganados en el período %							
Bienes de uso %							
Relación de gastos de personal entre Oficina nacional y Oficina Regional Monto %	1.096.000 100%	800.000* 73%	296.800* 27%				
Monto de cartera %	18.412M 100%			7.563M 41%	5.569M 30,2%	3.077M 16,7%	2.202M 12,1%
Ingresos financieros %	1.250.000 100%			661.000 52,8%	316.000 25,3%	153.000 12,2%	120.000 9,7%
Bienes de uso %	2.750.000 100%	1.000.000 36,4%	1.089.000 39,5%	245.000 8,8%	217.000 7,9%	107.000 3,9%	92.000 3,5%

• valores estimados

XI.3 Costos por Unidades Locales

XI.3.1 Apropiar en cada Unidad Local los rubros de gastos e ingresos derivados del sistema de cartera.

Las cifras contenidas en los cuadros siguientes surgen directamente de la contabilidad y responden a la operación del sistema de cartera.

Elaborado por:	Aprobado por:	Vigencia:
----------------	---------------	-----------

De esto se desprenderán los siguientes rubros:

- Ingresos financieros sobre colocaciones y disponibilidades.

Representan los intereses ganados sobre la cartera de cada unidad local. El propósito es reflejar en una primera instancia el ingreso bruto de cada agencia en relación directa a sus activos productivos, así como el ajuste por inflación directamente vinculado a estos rubros (Cuadro XI.2).

CUADRO XI.2					
INGRESOS FINANCIEROS COLOCACIONES Y DISPONIBILIDADES (en Bolivianos)					
CUENTA	SALDOS SEGÚN BALANCE CONSOLIDADO	UNIDADES LOCALES (CENTRO DE UTILIDADES)			
		LA PAZ	EL ALTO	PATACAMAYA	LAHUACHA.
INGRESOS FINANCIEROS					
5130 Productos por cartera vigente	1.185.000	602.000	312.000	152.000	119.000
5140 Productos por cartera vencida	13.000	8.000	3.300	900	800
ABONOS POR AJUSTE POR INFLACION					
5210- Diferencia de cambio por disponibilidades	14.000	8.000	4.000	1.000	1.000
5230- Ajuste de cartera	250.000	144.000	80.000	14.000	12.000
TOTAL	1.462.000	762.000	399.300	167.900	132.800

- Otros ingresos operativos directos

Esto responde a los ingresos por arbitrajes y cambios de moneda y otros que se consideran directos para los efectos de este Manual por el hecho que la contabilidad también los contempla asignados directamente a las agencias que les dieron origen (cuadro XI.3).

CUADRO XI.3					
OTROS INGRESOS OPERATIVOS DIRECTOS (en Bolivianos)					
CUENTA	SALDOS SEGÚN BALANCE CONSOLIDADO	UNIDADES LOCALES (CENTRO DE UTILIDADES)			
		LA PAZ	EL ALTO	PATACAMAYA	LAHUACHAC A
OTROS INGRESOS OPERATIVOS					
5420 – Arbitraje y cambios	20.000	10.000	6.000	3.300	700
5450 – Operativos diversos	57.000	22.000	18.000	10.000	7.000
TOTAL	77.000	32.000	24.000	13.300	7.700

- Impuestos

El sistema contable ya viene asignando la distribución de los impuestos sobre las operaciones de cartera directamente a cada agencia (Cuadro XI.4).

Otros impuestos que no están relacionados con la cartera se consideran para los efectos de este Manual como costos indirectos, por lo tanto se sujetan a un parámetro de distribución entre las unidades locales similar al aplicado para distribuir otros gastos administrativos indirectos, es decir, el número de empleados en cada agencia.

CUADRO XI.4						
IMPUESTOS (en Bolivianos)						
CUENTA	SALDOS SEGÚN BALANCE CONSOLIDADO	OFICINA NACIONAL Y REGIONAL 01	UNIDADES LOCALES (CENTRO DE UTILIDADES)			
			LA PAZ 02	EL ALTO 03	PATACAMAYA 04	LAHUACH 05
Transacciones	57.300		38.200	10.200	5.000	3.900
IVA	7.300		2.700	2.300	1.300	1.000
Otros	3.700	3.700				
SUB - TOTAL Distribución del total de Oficinas Regionales entre las agencias de su jurisdicción:	68.300	3.700 (3.700)	40.900 1.138	12.500 1.423	6.300 569	4.900 570
TOTAL	68.300	0	42.038	13.923	6.869	5.470

- Previsión para cuentas incobrables

El sistema contable ya viene asignando la distribución de los cargos por incobrables en las operaciones de cartera directamente a cada agencia (Cuadro XI.5)

CUADRO XI.5						
PREVISION PARA INCOBRABLES (en Bolivianos)						
CUENTA	SALDOS SEGÚN BALANCE CONSOLIDADO	OFICINA NACIONAL Y REGIONAL 01	UNIDADES LOCALES (CENTRO DE UTILIDADES)			
			LA PAZ 02	EL ALTO 03	PATACAMAYA 04	LAHUACH 05
Previsión para incobrables	191.000	0	79.800	56.300	31.200	23.700
TOTAL	191.000	0	79.800	56.300	31.200	23.700

XI.3.2 Otros ingresos operativos indirectos

La diferencia conceptual respecto del cuadro anterior radica solamente en el hecho de que no se trata de ingresos directamente asignables a una agencia en particular, debiéndose por lo tanto aplicar un parámetro de distribución para abonar a las diferentes unidades locales (Cuadro XI.6)

Se contemplan aquí tres grupos de cuentas con características homogéneas dentro de cada grupo.

Para cada grupo se aplican parámetros de distribución diferentes.

Los grupos son:

- a) Ingresos sobre inversiones.
- b) Ajustes sobre bienes de uso.
- c) Otras cuentas de ajuste.

CUADRO XI.6					
OTROS INGRESOS OPERATIVOS INDIRECTOS (en Bolivianos)					
CUENTA	SALDOS SEGÚN BALANCE CONSOLIDADO	UNIDADES LOCALES (CENTRO DE UTILIDADES)			
		LA PAZ	EL ALTO	PATACAMAYA	LAHUACHA
5110 Productos por disponibilidades	8.000				
5120 Productos por inversiones tempor.	43.000				
5220 Ajuste por inversiones temporarias	120.000				
Total Ingresos sobre inversiones	171.000	90.425	43.228	20.930	16.417
5260 - Ajustes Bienes de uso	76.000				
Total ajuste bienes de uso	76.000	24.441	28.189	11.841	11.529
5240 Ajuste por otras cuentas por cobrar	7.000				
5250 Ajuste por inversiones permanentes	2.000				
5440 Ajuste por inver. perm.. no financ.	110.000				
5270 - Ajuste de otros activos	12.000				
5290 - Ajuste de gastos	18.000				
Total otros ajustes	149.000	45.832	57.305	22.932	22.931
TOTAL	396.000	160.698	128.722	55.703	50.877

Los ingresos sobre inversiones se distribuyen en la misma proporción que los ingresos financieros de cada unidad local. En realidad, no es que las inversiones estuvieran radicadas en cada unidad, ya que lo están sólo en la Oficina Nacional, sin embargo se supone para estos efectos, que cada unidad contribuye en formar la inversión en proporción directa con la propia capacidad de generación de ingresos financieros.

Los ajustes de bienes de uso se distribuyen sobre la misma base que las depreciaciones, las que a su vez se aplican en función al lugar físico en que se encuentran radicados los bienes que originan las depreciaciones.

Los otros ajustes se distribuyen sobre la misma base que los otros gastos de administración, es decir, el número de empleados de cada unidad local.

XI.3.3 Asignar en cada unidad local los gastos directos originados en ellas

Básicamente los gastos de caja chica y en general todos aquellos otros gastos directos que se registran en La Paz pero que están directamente relacionados con las agencias, puntualmente identificadas

- Gastos de personal (directos)

En el Plan de Cuentas se pueden identificar los rubros que se deben apropiar directamente a cada agencia a través de su codificación específica (01, 02, 03, 04 y 05)

Los que no contienen identificación, por defecto, corresponden a la Oficina Nacional y Oficina Regional (Cuadro XI.7).

Estos últimos conceptos revisten el carácter de indirectos, por lo tanto deben sujetar su distribución entre las diferentes unidades locales utilizando un parámetro de distribución determinado.

CUADRO XI.7						
GASTOS DE ADMINISTRACION DIRECTOS						
451 - GASTOS DE PERSONAL						
(en Bolivianos)						
CUENTA	SALDOS SEGÚN BALANCE CONSOLIDADO	OFICINA NACIONAL Y REGIONAL 01	UNIDADES LOCALES (CENTRO DE UTILIDADES)			
			LA PAZ 02	EL ALTO 03	PATACAMAYA 04	LAHUACH 05
01 Remuneración directores y síndicos	83.000	83.000	0	0	0	0
02 Sueldos salarios y bonos	884.000	687.000	98.000	58.000	21.000	20.000
04 Asignaciones fallas de caja	14.000	4.000	4.000	4.000	900	1.100
05 Viáticos	36.000	33.300	1.600	500	400	200
06 Aguinaldos y primas	121.000	86.000	18.000	10.000	3.500	3.500
08 Asignaciones familiares	3.000	1.000	2.000	0	0	0
09 Indemnizaciones antigüedad	61.000	42.000	10.000	6.000	1.500	1.500
11 Desahucio	37.000	37.000	0	0	0	0
13 Honorarios a profesionales y técnicos	7.000	7.000	0	0	0	0
14 Otras retribuciones	5.000	5.000	0	0	0	0
15 Aportes por cargas sociales						
Fondo de pensiones	17.000	13.000	2.000	1.000	500	500
Caja Bancaria	90.000	69.500	10.000	6.000	2.500	2000
FONVI	18.000	14.000	2.000	1.000	500	500
17 Refrigerios	21.000	9.000	4.000	3.000	3.000	2.000
19 Capacitación	2.000	2.000	0	0	0	0
99 Otros servicios al personal	4.000	4.000	0	0	0	0
Más (menos): Transferencias entre agencias						
TOTAL	1.403.000	1.096.800	151.600	89.500	33.800	31.300

- Otros gastos de administración directos

Idéntico criterio que para los gastos de personal se aplica para los demás gastos de administración, salvo depreciaciones (Cuadro XI.8).

CUADRO XI.8						
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION DIRECTOS (en Bolivianos)						
CUENTA	SALDOS SEGÚN BALANCE CONSOLIDADO	OFICINA NACIONAL Y REGIONAL 01	UNIDADES LOCALES (CENTRO DE UTILIDADES)			
			LA PAZ 02	EL ALTO 03	PATACAMAYA 04	LAHUACH 05
452 Servicios contratados	71.000	42.700	12.500	11.800	2.000	2.000
453 Seguros	27.000	24.600	900	700	400	400
454 Comunicaciones y traslados	126.000	84.600	15.400	8.000	5.000	13.000
456 Mantenimiento y reparaciones	25.000	13.800	4500	1.800	1.700	3.200
458 Amortización cargos diferidos	69.000	69.000	0	0	0	0
459 Otros gastos de administración	352.000	263.300	50.100	29.300	5.600	3.700
TOTAL	670.000	498.000	83.400	51.600	14.700	22.300

La segregación entre agencias, en forma directa, se logra a través de la identificación puntual que hasta el presente se contempla en el sistema de contabilidad. Para estos efectos se usa un código especial de identificación (01,02,03,etc), y solamente habría que ubicar los saldos bajo la respectiva columna de la unidad local.

Es responsabilidad del área contable, constatar que todos los cargos directos mencionados en el párrafo anterior se encuentren debidamente imputados.

Los ítems que no contienen identificación, por defecto, deben formar parte de la Oficina Nacional o bien de la Oficina Regional .

Estos últimos conceptos revisten el carácter de indirectos, por lo tanto deben sujetar su distribución entre las diferentes unidades locales utilizando un parámetro de distribución determinado, que para los efectos de este caso práctico se trata del número de empleados habidos en cada agencia.

XI.3.4 Distribuir los gastos indirectos entre las unidades locales.

Por el momento, el Plan de Cuentas no demuestra la separación entre Oficina Nacional y Oficina Regional.

A partir de esa separación, ya cabe la formulación de los siguientes cuadros (Cuadros XI.9 y XI.10), en los cuales se desarrolla la distribución de costos de Oficina Nacional hacia las regionales y las unidades locales.

CUADRO XI.9 DISTRIBUCION DE GASTOS DE PERSONAL DE OFICINA CENTRAL Y REGIONAL ENTRE LAS UNIDADES LOCALES							
	OFICINA NACIONAL	OFICINA REGIONAL	UNIDADES LOCALES (CENTRO DE UTILIDADES)				TOTAL
			LA PAZ 02	EL ALTO 03	PATACA- MAYA 04	LAHUA- CHACA 05	
OFICINA NACIONAL Menos: Distribución del total de Oficina Nacional entre las Oficinas Regionales	800.000 (800.000)	800.000					
OFICINA REGIONAL Menos: Distribución del total de Oficinas Regionales entre las unidades locales de su jurisdicción:		296.800					
a) Asignación directa		0	0	0	0	0	0
b) Asignación indirecta		(1.096.800)	337.375	421.829	168.799	168.799	1.096.800
TOTAL	0	0	337.375	421.829	168.799	168.799	1.096.800
BASE DE DISTRIBUCION DE COSTOS							
NUMERO DE FUNCIONARIOS PORCENTAJE BASE			8 30,76%	10 38,46%	4 15,39%	4 15,39%	26 100%

En el cuadro precedente se aprecian dos etapas diferenciadas en cuanto al trámite de distribución:

a) De Oficina Nacional a las Oficinas Regionales:

Por el momento hay solamente una oficina regional, que es la Oficina La Paz, por lo tanto la distribución es simplemente transferir el total de costos de la Oficina Nacional a esta última. Sin embargo, a partir del momento en que operen varias oficinas regionales, habría que aplicar una base de distribución, que en principio se sugiere que sea la cantidad de funcionarios afectados a cada regional (es decir, los empleados de cada regional mas la suma de los empleados de las agencias bajo su jurisdicción)

b) De Oficina Regional a las Unidades Locales

En esta instancia se contemplan dos pasos:

- Asignación directa: esto significa contemplar el caso en que ciertos ítems que conforman el costo de la Regional estuvieran perfectamente identificadas con alguna agencia en particular (en el caso del ejemplo no hay nada bajo este concepto)
- Asignación indirecta: se aplica la base de distribución establecida

CUADRO XI.10							
DISTRIBUCION DE OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS DE OFICINA CENTRAL Y REGIONAL ENTRE LAS UNIDADES LOCALES							
	OFICINA NACIONAL	OFICINA REGIONAL	UNIDADES LOCALES (CENTRO DE UTILIDADES)				TOTAL
			LA PAZ 02	EL ALTO 03	PATACA- MAYA 04	LAHUA- CHACA 05	
OFICINA NACIONAL Menos: Distribución del total de Oficina Nacional entre las Oficinas Regionales	300.000 (300.000)	300.000					
OFICINA REGIONAL Menos: Distribución del total de Oficinas Regionales entre las unidades locales de su jurisdicción:		198.000					
c) Asignación directa		0	0	0	0	0	0
d) Asignación indirecta		(498.000)	153.184	191.530	76.643	76.643	498.000
TOTAL	0	0	153.184	191.530	76.643	76.643	498.000
BASE DE DISTRIBUCION DE COSTOS							
NUMERO DE FUNCIONARIOS			8	10	4	4	26
PORCENTAJE BASE			30,76%	38,46%	15,39%	15,39%	100%

XI.3.5 Distribuir las depreciaciones según el lugar físico en que se encuentran los bienes de uso respectivos.

En el Plan de Cuentas actual, no está contemplada la separación de los bienes de uso por unidades locales, es decir, su totalidad está registrada en la columna La Paz.

Deberán separarse extra contablemente los montos por Agencias y Oficina Regional y Nacional para fines de distribución, en base al lugar físico en que realmente se encuentran los bienes.

CUADRO XI.11						
BIENES DE USO Y DEPRECIACIONES (en Bolivianos)						
CUENTA	SALDOS SEGÚN BALANCE CONSOLIDADO	OFICINA NACIONAL Y REGIONAL 01	UNIDADES LOCALES (CENTRO DE UTILIDADES)			
			LA PAZ 02	EL ALTO 03	PATACAMAYA 04	LAHUACH 05
1700 – BIENES DE USO (valores de Origen)						
1730 – mobiliario y enseres	300.000	135.000	80.000	45.000	20.000	20.000
1740 – equipos e instalaciones	170.000	89.000	40.000	22.000	12.000	7.000
1750 – equipos de computación	1.800.000	1.570.000	75.000	90.000	35.000	30.000
1760 – vehículos	480.000	295.000	50.000	60.000	40.000	35.000
TOTAL	2.750.000	2.089.000	245.000	217.000	107.000	92.000
%	100%	75,9%	8,8%	7,9%	3,9%	3,5%
DEPRECIACIONES	338.000	256.542	29.744	26.702	13.182	11.830
Distribución de Oficina Nacional y Regional		(256.542)	78.912	98.666	39.482	39.482
% aplicado		100%	30,76%	38,46%	15,39%	15,39%
TOTAL	338.000	0	108.656	125.368	52.664	51.312
% resultante		100	32,16 %	37,09 %	15,58 %	15,17 %

Elaborado por:

Aprobado por:

Vigencia:

En base a dicha distribución se repartirán las depreciaciones del ejercicio.

Después de estos pasos, restará por distribuir las depreciaciones que quedaron asignadas a la Oficina Nacional y Regional, y para ello se aplicará la misma base de distribución que para los demás gastos indirectos, es decir, en principio, el número de empleados habidos en cada agencia.

XI.3.6 Resumen general

En los cuadros XI-12/13/14, se muestran, para cada Unidad Local los totales de ingresos, de costos y finalmente las utilidades como diferencia entre las dos primeras.

Para determinar niveles de rentabilidad por unidad habría que asignar la cuota parte de capital que le correspondería a cada una de ellas.

CUADRO XI.12					
INGRESOS					
CUENTAS	TOTAL	LA PAZ	EL ALTO	PATACAMA	LAHUACHA
Ingresos financieros mas abonos por ajustes por inflación	1.464.000	764.000	399.300	167.900	132.800
Otros ingresos operativos	77.000	32.000	24.000	13.300	7.700
Otros ingresos	396.000	160.698	128.722	55.703	50.877
SUB TOTAL	1.937.000	956.698	552.022	236.903	191.377
Costos financieros	(155.000)	(109.430)	(41.540)	(4.030)	(0)
Cargos por ajuste por inflación	(600.000)	(183.867)	(231.145)	(92.494)	(92.494)
Incobrables	(191.000)	(79.800)	(56.300)	(31.200)	(23.700)
	(946.000)	(373.097)	(328.985)	(127.724)	(116.194)
TOTAL	991.000	583.601	223.037	109.179	75.183

Los costos financieros se distribuyen en base al endeudamiento con bancos que tiene cada una de las unidades locales.

Los cargos por ajuste por inflación se distribuyen sobre la misma base que los gastos de administración.

CUADRO XI.13					
COSTOS					
CUENTAS	TOTAL	LA PAZ	EL ALTO	PATACAMA	LAHUACHA
Impuestos	68.300	42.238	13.723	6.869	5.470
Gastos de personal directos	306.200	151.600	89.500	33.800	31.300
Gastos de personal indirectos	1.096.800	337.375	421.829	168.799	168.799
Otros gastos de administración directos	172.000	83.400	51.600	14.700	22.300
Otros gastos de administración indirectos	498.000	153.184	191.530	76.643	76.643
Depreciaciones	338.000	108.656	125.368	52.664	51.312
TOTAL	2.479.300	876.453	893.550	353.474	355.823

CUADRO XI.14 UTILIDADES (PERDIDAS)					
CUENTAS	TOTAL	LA PAZ	EL ALTO	PATACAMA	LAHUACHA
INGRESOS	991.000	583.601	223.037	109.179	75.183
COSTOS	(2.479.300)	(876.453)	(893.550)	(353.474)	(355.823)
TOTAL	(1.488.300)	(292.852)	(670.513)	(244.295)	(280.640)

XI.4. Costos por productos

XI.4.1 Asignación a las áreas de Colocaciones y o Captaciones

Repartir los costos asignados a cada agencia, según los procedimientos descritos en el acápite anterior, entre las Areas de Colocaciones y Captaciones

CUADRO XI.15 CLASIFICACION DE COSTOS DE UNIDADES LOCALES							
UNIDAD LOCAL	COSTO TOTAL CUADRO VII-12	COSTOS DE LA PROPIA UNIDAD LOCAL			COSTOS RECIBIDOS DE OTRAS FUENTES		
		TOTAL	DIRECTO	INDIRECTO	TOTAL	DIRECTO	INDIRECTO
LA PAZ Impuestos Gastos de administración – personal Otros gastos de administración Depreciaciones	876.453	40.900 151.600 83.400 29.744 305.644			1.138 337.375 153.184 78.912 570.609		
EL ALTO Impuestos Gastos de administración – personal Otros gastos de administración Depreciaciones	893.550	12.500 89.500 51.600 26.702 180.302			1.423 421.829 191.530 98.666 713.448		
PATACAMAYA Impuestos Gastos de administración – personal Otros gastos de administración Depreciaciones	353.474	6.300 33.800 14.700 13.182 67.982			569 168.799 76.643 39.482 285.493		
LAHUACHACA Impuestos Gastos de administración – personal Otros gastos de administración Depreciaciones	355.823	4.900 31.300 22.300 11.830 70.330			570 168.799 76.643 39.482 285.494		
TOTAL	2.479.300	624.258	60.000	564.258	1.855.044	318.000	1.537.044

Los costos de la propia agencia así como los recibidos de otras fuentes, se identificarán entre directos, es decir aquellos directamente relacionados con colocaciones y o captaciones, e indirectos, es decir, aquellos que afectan a ambas áreas.

Los costos directos, ya sean de la propia agencia o recibidos de otras fuentes se aplicarán al área que corresponda (colocaciones o captaciones) para permitir así su ulterior asignación a cada producto dentro de cada área individualmente considerada.

Los costos indirectos, suma de los indirectos de la propia agencia y los indirectos recibidos de otras fuentes, se distribuyen entre las dos áreas por defecto

CUADRO XI.16				
UNIDAD LOCAL LA PAZ				
TIPO DE COSTO	COLOCACIONES	CAPTACIONES Y SERVICIOS	INDIRECTOS	TOTAL
Directos de propia agencia	20.000	10.000	0	30.000
Directos de otras fuentes	50.000	50.000	0	100.000
Indirectos generales	0	0	746.453	746.453
TOTAL	70.000	60.000	746.453	876.453

CUADRO XI.16/1				
UNIDAD LOCAL EL ALTO				
TIPO DE COSTO	COLOCACIONES	CAPTACIONES Y SERVICIOS	INDIRECTOS	TOTAL
Directos de propia agencia	4.000	12.000	0	16.000
Directos de otras fuentes	80.000	60.000	0	140.000
Indirectos generales	0	0	737.550	737.550
TOTAL	84.000	72.000	737.550	893.550

CUADRO XI.16/2				
UNIDAD LOCAL PATACAMAYA				
TIPO DE COSTO	COLOCACIONES	CAPTACIONES Y SERVICIOS	INDIRECTOS	TOTAL
Directos de propia agencia	4.000	4.000	0	8.000
Directos de otras fuentes	20.000	20.000	0	40.000
Indirectos generales	0	0	305.474	305.474
TOTAL	24.000	24.000	305.474	353.474

CUADRO XI.16/3				
UNIDAD LOCAL LAHUACHACA				
TIPO DE COSTO	COLOCACIONES	CAPTACIONES Y SERVICIOS	INDIRECTOS	TOTAL
Directos de propia agencia	4.500	1.500	0	6.000
Directos de otras fuentes	25.000	13.000	0	38.000
Indirectos generales	0	0	311.823	311.823
TOTAL	29.500	14.500	311.823	355.823

XI.4.2 Distribución de costos por productos

La distribución por productos se hace aplicando el factor de ponderación de cada producto sobre el total, aplicando el MPP.

A continuación (cuadro XI.17) se muestra un resumen general donde se refleja el total de cuentas (número de clientes activos, cantidad de captaciones recibidas activas y número de

Elaborado por:	Aprobado por:	Vigencia:
----------------	---------------	-----------

servicios de giros y garantías otorgadas en el período) y su porcentaje simple respecto al total de cuentas. Este porcentaje es apenas ilustrativo ya que para efectos de distribuir costos entre áreas y productos se tendrá en cuenta la proporción de las cuentas ponderadas

En las columnas finales se muestra el resumen de cuentas ponderadas por sus respectivos factores de ponderación y el porcentaje final resultante. Este cuadro se desgrega luego en los Cuadros XI.18/19/20.

CUADRO XI.17 DISTRIBUCION GENERAL DE COSTOS POR PRODUCTOS					
CUADRO	PRODUCTO	CANTIDAD DE CUENTAS	%	CANTIDAD DE CUENTAS PONDERADAS	% PARA DISTRIBUCION FINAL
VII-17	Colocaciones	3.048	38,35	60.865	51.42%
VII-18	Captaciones	2.600	32.72	38.500	32.53%
VII-19	Servicios	2.300	28,93	19.000	16.05%
	TOTAL	7.948	100,00	118.365	100,0%

CUADRO XI.18 DETERMINACION DEL PORCENTAJE PARA DISTRIBUCION FINAL COLOCACIONES						
CUADRO	PRODUCTO	CANTIDAD DE CUENTAS	%	FACTOR DE PONDERACION	CANTIDAD DE CUENTAS PONDERADAS	% PARA DISTRIBUCION FINAL
	Credito solidario					
	Rural	1.715	21.57	15	25.725	21.73
	Urbano	1.121	14.10	20	22.420	18.94
	Crédito individual					
	Rural	45	0.57	60	2.700	2.28
	Urbano	167	2.11	60	10.020	8.47
VII-16	TOTAL	3.048	38,35		60.865	51,42

CUADRO XI.19 DETERMINACION DEL PORCENTAJE PARA DISTRIBUCION FINAL CAPTACIONES						
CUADRO	PRODUCTO	CANTIDAD DE CUENTAS	%	FACTOR DE PONDERACION	CANTIDAD DE CUENTAS PONDERADAS	% PARA DISTRIBUCION FINAL
	Depósito a Plazo Fijo					
	Público	500	6.29	10	5.000	4.22
	Institucional	100	1.27	175	17.500	14.78
	Caja de Ahorro	2.000	25,16	8	16.000	13,52
VII-16	TOTAL	2.600	32,72		38.500	32,53

CUADRO XI.20 DETERMINACION DEL PORCENTAJE PARA DISTRIBUCION FINAL SERVICIO GIROS Y GARANTIAS						
CUADRO	PRODUCTO	CANTIDAD DE CUENTAS	%	FACTOR DE PONDERACION	CANTIDAD DE CUENTAS PONDERADAS	% PARA DISTRIBUCION FINAL
	Giros	2.000	25,16	0,5	1.000	0,84
	Garantías	300	3,77	60	18.000	15,21
VII-16	TOTAL	2.300	28,93		19.000	16,05

Una vez determinados los porcentajes para distribución final, éstos se aplicarán sobre los costos indirectos a fin de distribuirlos entre los productos. Los costos directamente asignables a las áreas de Colocaciones y/o Captaciones, se repartirán separadamente dentro de ambas áreas en la proporción que dentro de ellas reflejan los costos indirectos (Cuadro XI.20)

Este proceso de distribuir costos indirectos y directos entre productos, permitirá llegar a un total global por productos, el mismo que, dividido por el número de cuentas resultará en un costo final unitario por cuenta/ producto.

Esto deberá realizarse separadamente para cada agencia o unidad local, ya que si bien los factores de ponderación son iguales para todas ellas, sin embargo, al ser diferentes las mezclas de productos y de cantidades en cada una de las agencias, resultarán porcentajes de distribución también diferentes entre sí (Cuadros XI.22/23/24/25).

CUADRO XI.21 CALCULO FINAL DE COSTOS POR PRODUCTOS (GLOBAL)							
PRODUCTO	DISTRIBUCION COSTOS DIRECTOS	%	DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS	%	TOTAL	N° DE CUENTAS	COSTO POR CUENTA
Crédito solidario							
Rural	87.689	42,26	348.815	21,73	544.378	1.715	317
Urbano	76.443	36,84	302.587	18,94	474.459	1.121	423
Crédito individual							
Rural	9.193	4,43	35.722	2,28	57.125	45	1.269
Urbano	34.175	16,47	134.483	8,47	212.057	167	1.269
	207.500	100		51,42			
DEP. Plazo Fijo							
Público	14.816	8,69	67.242	4,22	103.580	500	207
Institucional	51.883	30,43	407.652	14,78	362.555	100	3.625
Caja de Ahorro	47.468	27,84	544.237	13,52	331.511	2.000	166
Giros	2.950	1,73	14.709	0,84	20.703	2.000	10
Garantías	53.383	31,31	245.853	15,21	372.932	300	1.243
	170.500	100		48,57			
	378.000		2.101.300	100	2.479.300		

CUADRO XI.22							
CALCULO FINAL DE COSTOS POR PRODUCTOS (LA PAZ)							
PRODUCTO	DISTRIBUCION COSTOS DIRECTOS	%	DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS	%	TOTAL	N° DE CUENTAS	COSTO POR CUENTA
Credito solidario							
Rural	32.564	46,52	138.173	18,51	170.737	580	294
Urbano	28.441	40,63	120.703	16,17	149.144	380	392
Crédito individual							
Rural	2.254	3,22	9.529	1,28	11.783	10	1.178
Urbano	6.741	9,62	28.588	3,83	35.329	30	1.178
	70.000	100		39,79			
DEP. Plazo Fijo							
Público	4.242	7,07	31.764	4,26	36.006	200	180
Institucional	18.552	30,92	138.967	18,62	157.519	50	3.150
Caja de Ahorro	13.572	22,62	101.645	13,62	115.217	800	144
Giros	738	1,23	5.559	0,74	6.297	700	9
Garantías	22.896	38,16	171.525	22,98	194.421	180	1.080
	60.000	100		60,21			
	130.000		746.253	100	876.253		

CUADRO XI.23							
CALCULO FINAL DE COSTOS POR PRODUCTOS (EL ALTO)							
PRODUCTO	DISTRIBUCION COSTOS DIRECTOS	%	DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS	%	TOTAL	N° DE CUENTAS	COSTO POR CUENTA
Credito solidario							
Rural	40.236	47,90	208.378	28,25	248.614	760	327
Urbano	35.288	42,01	182.788	24,78	218.076	500	436
Crédito individual							
Rural	1.050	1,25	5.484	0,74	6.534	5	1.306
Urbano	7.426	8,84	38.386	5,20	45.812	35	1.308
	84.000	100		58,98			
DEP. Plazo Fijo							
Público	8.698	12,08	36.558	4,96	45.256	200	226
Institucional	22.838	31,72	95.964	13,01	118.802	30	3.960
Caja de Ahorro	20.894	29,02	87.738	11,90	108.632	600	181
Giros	1.296	1,80	5.484	0,74	6.790	600	11
Garantías	18.274	25,38	76.771	10,41	95.045	70	1.358
	72.000	100		41,01			
	156.000		737.750	100	893.550		

CUADRO XI.24							
CALCULO FINAL DE COSTOS POR PRODUCTOS (PATACAMAYA)							
PRODUCTO	DISTRIBUCION COSTOS DIRECTOS	%	DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS	%	TOTAL	N° DE CUENTAS	COSTO POR CUENTA
Crédito solidario							
Rural	7.867	32,78	51.242	16,77	59.109	190	311
Urbano	7.183	29,93	46.747	15,30	53.930	130	415
Crédito individual							
Rural	1.495	6,23	9.709	3,18	11.204	9	1.245
Urbano	7.454	31,06	48.545	15,89	55.999	45	1.244
	24.000	100		51,15			
DEP. Plazo Fijo							
Público	1.447	6,03	8.990	2,94	10.437	50	209
Institucional	7.591	31,63	47.197	15,45	54.788	15	3.652
Caja de Ahorro	9.252	38,55	57.535	18,83	66.787	400	167
Giros	506	2,11	3.146	1,03	3.652	350	10
Garantías	5.203	21,68	32.363	10,59	37.566	30	1.252
	24.000	100		48,85			
	48.000		305.474	100	353.474		

CUADRO XI.25							
CALCULO FINAL DE COSTOS POR PRODUCTOS (LAHUACHACA)							
PRODUCTO	DISTRIBUCION COSTOS DIRECTOS	%	DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS	%	TOTAL	N° DE CUENTAS	COSTO POR CUENTA
Crédito solidario							
Rural	8.464	28,69	61.698	19,79	70.162	185	379
Urbano	6.764	22,93	49.358	15,82	56.122	111	506
Crédito individual							
Rural	3.840	13,02	28.014	8,98	31.854	21	1.517
Urbano	10.431	35,36	76.036	24,39	86.467	57	1.517
	29.500	100	215.106	68,98			
DEP. Plazo Fijo							
Público	1.669	11,51	11.117	3,57	12.786	50	256
Institucional	2.915	20,10	19.454	6,24	22.369	5	4.473
Caja de Ahorro	5.335	36,79	35.573	11,41	40.908	200	205
Giros	580	4,00	3.891	1,25	4.471	350	13
Garantías	4.002	27,60	26.680	8,56	30.682	20	1.534
	14.500	100	96.715	31,01	111.215		
	44.000		311.824	100	355.824		

XI.5. Resultados por productos

Determinar resultados por producto significa añadir a los costos por productos, los ingresos aplicables a cada uno de ellos y de ahí extraer el resultado por diferencia.

El método para llegar a ello no debería ser demasiado complejo, en la medida que el sistema contable permita registrar en subcuentas especiales, los intereses y otros ingresos abiertos por producto y por agencia. Se entiende por productos aquellos definidos como tales para efectos de este Manual, diferentes a otras formas de aperturas contempladas para otros fines estadísticos o requeridos por la SBEF.

Por el momento, y considerando que los únicos productos que generan resultados hasta esta etapa del Manual son solamente los productos derivados de colocaciones (es decir créditos) y servicios especiales, se excluyen de la apropiación los productos de captaciones.

A partir de allí, los ingresos se distribuirán entre los productos específicos siguiendo similar criterio que para la distribución de costos, esto es, en caso de ingresos perfectamente identificables con un producto se apropiarán específicamente a ese producto, y, el resto, se distribuirá entre todos siguiendo una base de distribución de ingresos indirectos.

Una forma de resolverlo sería aplicando un factor directamente proporcional a la distribución de costos indirectos, pudiéndose ponderar estableciendo factores de ponderación en función a la identificación de diferentes niveles de tasas de interés aplicables a algunos de los productos seleccionados.

El cuadro sería como sigue:

Elaborado por:	Aprobado por:	Vigencia:
----------------	---------------	-----------

CUADRO XI - 26						
DETERMINACION DE RESULTADOS POR PRODUCTO (GLOBAL) (en Bolivianos)						
PRODUCTO	COSTOS	%	INGRESOS			RESULTADO
			DIRECTOS	INDIRECTOS	TOTAL	
Crédito solidario						
Rural	544.378	42,3	570.000	19.035	589.035	44.657
Urbano	474.459	36,8	510.000	16.560	526.560	52.101
Crédito individual						
Rural	57.125	4,4	65.000	1.980	66.980	9.835
Urbano	212.057	16,5	260.000	7.425	267.425	55.368
TOTAL	1.288.019	100	1.405.000	45.000	1.450.000	161.981

Sin embargo, se reitera, con el transcurso del tiempo no deberían considerarse ingresos indirectos.

Separadamente deberán elaborarse cuadros similares al anterior, por agencia y por unidades de cuentas de productos, para lo cual solamente se requerirá dividir el resultado por producto, por el número de cuentas

ANEXO I. ANALISIS DE COSTOS PARA DETERMINAR LOS FP

En los cuadros que siguen, se presenta un análisis de cuánto le cuesta a ECOFUTURO administrar un producto por un año. Se analizan los costos para los siguientes productos:

- Crédito individual urbano (cuadro I.1)
- Ahorros del público (cuadro I.2)
- Depósitos a plazo fijo del público (cuadro I.3)
- Depósitos a plazo fijo institucional (cuadro I.4)
- Giros (cuadro I.5)

Además de los productos señalados, ECOFUTURO ofrece el denominado Crédito Individual Rural y los Créditos Solidarios rurales y urbanos. Para efectos de simplificar el entendimiento del Manual se han estimado los factores de ponderación de estos otros productos de crédito, comparandolos con el producto de crédito individual urbano.

Cuando se establezca el SDC, el Encargado del Sistema deberá verificar si merece llevarse a cabo una evaluación directa de los costos de estos otros productos.

ANEXO CUADRO I.1

COSTOS DIRECTOS PARA CREDITOS INDIVIDUALES URBANOS

DESCRIPCION	% TIEMPO	PRO- BENEFICIOS		COSTO POR MES	COSTO ANUAL	NOT-AS
		MEDIO SUELDOS	CARGOS SOCIALES			
Salarios, beneficios, cargos sociales	178%		38%	803	9,631	1,
Oficial de Negocios	100%	360	137	497	5,962	1,
Asistente de Negocios	50%	270	103	186	2,236	1,2
Encargado de Cartera	7%	320	122	32	378	1,3
Cajero	17%	210	80	49	592	1,4
Legal	4%	700	266	39	464	1,5
Gastos no personales, total					7,447	
Servicios contratados				50	596	7,
Seguros				19	222	8,
Comunicaciones y traslados				88	1,051	9,
Mantenimiento y reparaciones				17	206	10,
Depreciación de bienes de uso				237	2,847	11,
Otros gastos de administración				210	2,525	12,
Gastos directos totales				1,423	17,078	

Supuestos, cálculos y resultados

Cartera potencial a tiempo completo	Numero clientes por Oficial, promedio	319	6,
	Monto desembolsado por crédito, promedio	2,535	6,
	Saldo cartera por Oficial	404,333	
	Costo por ano por crédito	53.54	
	Costo administrativo para créditos individuales urbanos	4.22%	

Notas:

- 1 Fuente para sueldos, beneficios sociales: Estudio de Factibilidad, planilla La Paz
- 2 Un Asistente puede atender 2 Oficiales de Negocios
- 3 Hasta ahora 1 encargado de cartera atiende todos los Oficiales de Negocios = 15
- 4 Un Cajero puede atender 22,500 transacciones por ano. Los 319 clientes de un Oficial de Negocios generan 3,829 transacciones (319 * 12 + 1) por ano, o 17% del tiempo del Cajero.
- 5 La abogada estima que podría atender hasta 25 Oficiales de Negocios.
su tiempo a créditos, 10 % a solidario, 50 % a individual.
- 6 Fuente cuestionario a Oficiales de Negocios.
- 7 Servicios contratados = Bs.71,469/11*12=77,966 al 31 dic. Repartido entre 39 empleados = Bs.1,999 / 5.96 = \$us.335 por ano por 1.78 empleados = \$us.596.
- 8 Seguros: Bs.26,630/11*12=Bs.29,051 / 5.96 = \$us.4,874 / 39 empleados = \$us.125 * 1.78 = \$us.222 por ano.
- 9 Comunicaciones y traslados: Bs.125,815 / 11 * 12 = 137,252 / 39 = 3,519 / 5.96 = \$us.590 por ano por 1.78 personas equivalentes = \$us.1,051.
- 10 Mantenimiento y reparaciones: Bs.24,603 / 11 * 12 = 26,840 / 5.96 = \$us.4,503 / 39 empleados = \$us.115 * 1.78 personas equivalentes = \$206.
- 11 Depreciación Equipos Computo = Bs.338,384 / 11 * 12 = Bs.369,146 / 5.96 = \$us.61,937 / 39 empleados 11,588 * 1.78 personas equivalentes = \$us.2,827 por ano.
- 12 Otros gastos administrativos menos Gastos de Representación, Diversas.
Total = 353,227 - 49,366 - 1,627 = Bs.302,234 / 11 * 12 = 329,710 / 5.96 = \$us.55,320 / 39 Empleados = \$us.1,418 * 1.78 personas equivalentes = \$us.2,525 por ano.

Elaborado por:

Aprobado por:

Vigencia:

ANEXO CUADRO I.2

COSTOS DIRECTOS PARA AHORROS

DESCRIPCION	PROMEDIO BENEFICIOS				COSTO POR MES	COSTO ANNUAL	NOTAS
	Cifras en \$us	% TIEMPO	DE SUELDOS	CARGOS SOCIALES			
Salarios, beneficios, cargos sociales				38%	334	4,008	1,
Cajero	100%	210	79.8		290	3,478	1,
Servicios a clientes, tesorera	10%	320	121.6		44	530	1,2
Legal	0%	700	266		-	-	1,
Gastos no personales, total					161	1,936	
Servicios contratados					31	369	4,
Seguros					8	90	5,
Comunicaciones y traslados					7	87	6,
Mantenimiento y reparaciones					2	24	
Depreciación de bienes de uso					49	585	7,
Otros gastos de administración					65	781	8,
Gastos directos totales					495	5,944	

Supuestos, cálculos y resultados

Tiempo cliente frente cajero, minutos		3	Eficiencia	0.9			3,
Numero transacciones por día, 8 horas		144	por ano	36,000	(250 días/ano)		
Costo administrativo directo para una operación de cajero para ahorros							0.17
Transacciones de ahorros por cliente por mes		6	por ano	72			
Numero de clientes un equipo para ahorros puede atender				500			
Costo por ano por cliente de ahorros							11.89
Promedio monto en cuenta de ahorro				150			
Cartera de ahorros por cajero				75,000			
Costo de captación de cuentas de ahorro							7.93%

Notas

- 1 Fuente para sueldos, beneficios sociales: Estudio de Factibilidad, planilla La Paz
- 2 Un Asistente al Clientes puede atender 10 cajeros
- 3 Un Cajero esta actualmente atendiendo clientes 75 % del tiempo disponible
- 4 Servicios contratados = Bs.71,469/11*12=77,966 al 31 dic. Repartido entre 39 empleados total =Bs.1,999, /5.96 = \$us.335.42 por ano por 1.1 empleados = \$us.368.97.
- 5 Seguros = Reparten según numero de empleados global = 39 (Bs20976/5.96)/39=\$us/año.
Costo total =Bs.20,976/5.95=\$us.3,519/39=\$us.90.24 por empleado por año.
- 6 Cajero solo utiliza teléfono, y esto a un 1/4 parte de promedio por empleado.
Calculo = Bs.74181/11*12=Bs.80,924/ano / 5.96=\$us.13,578/39=348 / 4 = 87.03 por ano.
- 7 Deprec. Equipos Computo = Bs.249,393/11*12 = Bs.272,065/5.96=\$us.45,649/39=1,170/empleado/año
1/2 de equipos de computo procesan datos de la empresa, 1/2 para usuarios como cajeros =\$us.585.
- 8 Otros gastos administrativos que se aplican a ahorros son
Alquileres de Unidades Locales = 67904/11*12=74,077/5.95=\$us.12,450/26=\$us.478/empleado/ano.
Energía Eléctrica, Agua, Calificación de Unidades Locales = Bs.8,399 / 11 * 12 = 9,162 / 5.95 = \$us.1,540 / 26 = \$us.59 por empleado por ano.
Papelería, Útiles y Materiales de Unidades Locales=6,140/11*12=6,698/5.95=\$us ,126/empleado/ano
Propaganda y publicidad de toda la empresa = Bs.25,065/11*12=27,344/5.95=\$us.4,595/39=\$us117.83
Suma de otros castos de administración -- \$us478+59+126+118.=\$us,781+B28

Elaborado por:

Aprobado por:

Vigencia:

ANEXO CUADRO I.3

COSTOS DIRECTOS PARA DEPOSITO A PLAZO FIJO CON EL PUBLICO

Cifras en \$us	Promedio Beneficios			Costo por mes	Costo Anual	Notas
	% Tiempo	de sueldos	y cargos sociales			
Salarios, beneficios, cargos sociales			38%	615	7,386	1,
Cajero	60%	210	79.8	174	2,087	1,2
Servicios a clientes, tesorera	100%	320	121.6	442	5,299	1,
Gastos no personales, total				432	5,188	
Servicios contratados				45	537	3,
Seguros				17	200	4,
Comunicaciones y traslados				12	139	5,
Mantenimiento y reparaciones				2	28	6,
Depreciación de bienes de uso				180	2,156	7,
Propaganda y publicidad				100	1,200	
Otros gastos de administración				77	929	8,
Gastos directos totales				1,048	12,574	
Supuestos, cálculos y resultados						
Cajero, tiempo frente, minutos		3 Eficiencia=	0.9			
Numero transacciones por día	144	por ano	36,000			
Servicios, tiempo frente, minutos		5 Eficiencia=	0.9			
Numero transacciones por día	86.4	por ano	21,600			
Numero de transacciones por mes por DPF		1.50	por ano	18		
Numero de clientes de DPF publico un equipo puede atender				1,200		
Costo por año por cuenta de DPF, \$us y porcentaje				10.48	1.05%	
Promedio monto por DPF publico			1,000			
Cartera de ahorros por equipo de DPF publico			1,200,000			
Notas						
1 Fuente para sueldos, beneficios sociales: Estudio de Factabilidad, planilla La Paz						
2 Cuando el encargado de servicios trabaja tiempo completo, el cajero solo necesita funcionar a 60 % de su tiempo (= 21,600/36,000).						
3 Servicios contratados = Bs.71,469/11*12=77,966 repartido entre 39 empleados = 1,999/5.96=\$us.335.43 por ano. Son 1.6 personas equivalentes, entonces es gasto total es \$us.536.68 por ano.						
4 Seguros: Reparten según numero de empleados global = 26,630/11*12=29,051al ano por 39 empleados *1.6 empleados =Bs.1,191.83 por ano /5.96 (TC) = \$us199.97.						
5 Com. & traslados: Cajero y Servicios al Cliente solo utiliza teléfono, a una frecuencia 1/4 del monto promedio. Nov. 24=74,181/11*12=Bs.80,925 al ano / 39 empleados = Bs.2,075 /5.96 (TC) = \$us.348 por 1/4 utilización = 87 por 1.6 personas equivalentes = \$us.139 por ano.						
6 Mantenimiento y Repar: Solo mantenimiento De inmuebles = Bs.3,679/11*12=4,013/39*1.6=164.65 / 5.96=\$us.27.64 por ano.						
7 Depreciación (excepto vehículos) = Bs.287,081/11*12=313,179 / 39 empleados = Bs.8,030 por empleado por 1.6 personas equivalentes =12,848 / 5.96 TC = \$us.2,155.77 por ano.						
8 Otros gastos administrativos que se aplican a DPF's del publico son						
Alquileres de Unidades Locales = Bs.67,904/11*12=74,077/5.96=\$us.12,429/26 empleados locales = \$us.478/empleado/ano por 1.6 empleados = 764.86.						
Energía Eléctrica, Agua, Calif. De Unidades Locales = Bs.8,399/11*12=9,162/5.96= \$us.1,537 / 26 empleados locales = \$us.59 / empleado / ano por 1.6 empleados = \$us.94.61.						
Papelería, Utiles y Materiales de Unidades Locales=6,140/11*12=6,698/5.96=\$us.1,126 / 26 empleados locales / ano = \$us.43.30*1.6 * 1.6 empleados = \$us.69.16.						
Suma de otros castos de administración -- \$us765+95+69 =\$us.929.						

ANEXO CUADRO I.4 COSTOS DIRECTOS PARA DEPOSITOS A PLAZO FIJOS DE INSTITUCIONES						
Cifras en \$us	%	PRO- MEDIO	BENEFICIOS CARGOS	COSTO	COSTO	NOT
DESCRIPCION	TIEMPO	SUELDOS	SOCIALES	POR MES	ANNUAL	AS
Salarios, beneficios, cargos sociales	52.00%		38%	1,239	14,868	1,
Cajero	4.00%	210	79.8	12	139	1,
Asistente al clientes, tesorera	7.00%	320	121.6	31	371	1,
Ejecutivos(GG,GN,GO,GR)	40.00%	2,150	817	1,187	14,242	1,2
Legal	1.00%	700	266	10	116	1,
Gastos no personales, total				206	2,467	
Servicios contratados				15	174	3,
Seguros				5	65	4,
Comunicaciones y traslados				67	807	5,
Mantenimiento y reparaciones				1	9	6,
Depreciación de bienes de uso				69	826	7,
Propaganda y publicidad				-	-	-
Otros gastos de administración				49	586	8,
Gastos directos totales				1,445	17,335	
Supuestos, cálculos y resultados						
Cajero, tiempo frente, minutos		3	Eficiencia	0.9		
Numero transacciones por día	144	por	ano	36,000		
Servicios, tiempo frente, minutos		5	Eficiencia	0.9		
Numero transacciones por día	86.4	por	ano	21,600		
Numero de transacciones cliente por mes		1.00	por	ano	12	(rotación 2 meses)
Numero de DPFs institucional	100	Valor	10,000	Monto	1,000,000	
Costo por DPF institucional por año, \$us y porcentaje				173	1.73%	
Tiempo de cajero:						
DPFs = 1,200 operaciones frente cajero = 1,200/30,000 = 4.0 % de su tiempo						
Tiempo de Servicios al Cliente:						
1,200 operaciones @ 5 minutos por operación = 1,200/18,000 = .0667 o 7% de su tiempo.						
Notas						
1 Fuente para sueldos, beneficios sociales: Estudio de Factibilidad, planilla La Paz						
2 Gerente General, Gerente de Negocios, Gerente Operaciones, Gerente Regional Cada gerente pone 10 % de su tiempo para un total de 40% del tiempo completo de una persona.						
3 Servicios contratados = Bs.71,469/11*12=77,966 repartido entre 39 empleados = 1,999/5.96=\$us.335.43 por ano. Son 0.52 personas equivalentes, entonces es gasto total es \$us.174.42 por ano.						
4 Seguros: Reparten según numero de empleados global = 26,630/11*12=29,051al ano por 39 empleados = 745 * 0.52 empleados =Bs.387 por ano /5.96 (TC) = \$us.65.						
5 Com. & traslados: Cajero y Servicios al Cliente solo utiliza teléfono, a una frecuencia 1/4 del monto promedio. Nov. 24=74,181/11*12= Bs.80,925 al ano / 39 empleados = Bs.2,075 /5.96 (TC) = \$us.348.15, por 1/4 uso promedio = 87 * 0.12 personas equivalentes para gasto total de \$us.10 por ano. Ejecutivos utilizan teléfono 4 veces mas frecuente, = \$us.348 * 4 =1,392 * .4 persona equivalente = \$us.557 por ano. Se estima ejecutivos utilizan pasajes equivalente a \$us.20 por mes = 240 por ano. Los tres fuentes de costos son 10 + 557 + 240 = 807 por ano.						
6 Mantenimiento y Repar: Solo manten. de inmuebles = Bs.3,679/11*12=4,013/39*0.52=54 / 5.96=\$us.9 por ano.						
7 Depreciación=Bs.338,384/11*12=369,146 / 39 empleados=Bs.9,465 por empleado por 0.52 personas equivalentes=4,922 / 5.96 TC= \$us.826 por ano.						
8 Otros gastos administrativos que se aplican a DPF's del publico son Alquileres de todo = Bs178,763/11*12=195,014/5.96=\$us.32,721/39 empleados = \$us.839/empleado/ano por 0.52 empleados = 436. Energía Eléc., Agua, Calif. de todo=Bs.20,080/11*12=21,905/5.96=\$us.3,675 / 39 empleados=\$us.94 / empl / ano por 0.52 emple.= \$us.49. Papelería, Utiles y Materiales = 41,453/11*12=45,221/5.96=\$us.7,587 /39 empleados = \$us.194 * 0.52 empleados = \$us.101. Suma de otros castos de administración -- \$us436+49+101 = \$us.586.						

ANEXO CUADRO I.5

COSTOS DIRECTOS PARA GIROS

Cifras en \$us DESCRIPCION	% TIEMPO	PRO-	BENEFICIOS	COSTO POR MESs	COSTO ANUAL	NOT- AS
		MEDIO SUELDOS	CARGOS SOCIALES			
Salarios, beneficios, cargos sociales	89%		38%	312	3,739 1,	
Cajero	27%	210	79.8	77	927 1,	
Asistente al clientes, tesorera	36%	320	121.6	157	1,884 1,	
Cajero de entregar giro	27%	210	79.8	77	927	
Gastos no personales, total				185	2,216	
Servicios contratados				25	298	
Seguros				9	111	
Comunicaciones y traslados				6	77	
Mantenimiento y reparaciones				1	15	
Depreciación de bienes de uso				100	1,199	
Otros gastos de administración				43	516	
Gastos directos totales				496	5,955	

Supuestos, cálculos y resultados

Tiempo cliente frente cajero, minutos	3 Eficiencia	0.9				
Numero transacciones por día	144	por ano	36,000			
Tiempo cliente frente Servicios, minutos	4 Eficiencia	0.9				
Numero transacciones por día	108	por ano	27,000			
Numero de transacciones por mes	800	por ano	9,600			
10 giros por día por agencia (10 * 20 días * 4 agencias)						
Monto promedio por giro	100	Valor de giros al ano		960,000		
Costo directo por giro \$us, y porcentaje				0.62	0.62%	

Notas

- 1 Fuente para sueldos, beneficios sociales: Estudio de Factibilidad, planilla La Paz
- 3 Servicios contratados = Bs.71,469/11*12=77,966 repartido entre 39 empleados = 1,999/5.96=\$us.335 por ano por 0.89 personas equivalentes = \$us.298 por ano.
- 4 Seguros: Reparten según numero de empleados global = 26,630/11*12=29,051al ano por 39 Empleados = 745 por empleado * 0.89 personas equivalentes = Bs.663 por ano /5.96 (TC) = \$us.111.
- 5 Com. & traslados: Cajero y Servicios al Cliente solo utiliza teléfono, a una frecuencia 1/4 del monto Promedio. Nov. 24=74,181/11*12=Bs.80,925 al ano / 39 empleados = Bs.2,075 /5.96 (TC) = \$us.348 por 1/4 utilización = 87 por 0.89 personas equivalentes = \$us.77 por ano.
- 6 Mantenimiento y Repar: Solo mantenimiento de inmuebles = Bs.3,679/11*12=4,013/39*.89=92 / 5.96= \$us.15 por ano.
- 7 Depreciación (excepto vehículos) = Bs.287,081/11*12=313,179 / 39 empleados = Bs.8,030 por empleado por 0.89 personas equivalentes = 7,146 / 5.96 TC = \$us.1,199 por ano.
- 8 Otros gastos administrativos que se aplican a DPF's del publico son
Alquileres de Unidades Locales = Bs.67,904/11*12=74,077/5.96=\$us.12,429/26 empleados locales = \$us.478/empleado/ano por 0.89 empleados = 425.
Energía Eléctrica, Agua, Calif. De Unidades Locales = Bs.8,399/11*12=9,162/5.96= \$us.1,537 / 26 empleados locales = \$us.59 / empleados/ano por 0.89 empleados = \$us.53.
Papelería, Utiles y Materiales de Unidades Locales=6,140/11*12=6,698/5.96=\$us.1,126 / 26 empleados locales / ano = \$us.43 * 0.89 empleados = \$us.38.
Suma de otros castos de administración -- \$us425+53+38 =\$us.516

Elaborado por:

Aprobado por:

Vigencia: